بيتر دراكر

# الإدارة

## المهام - المسئوليات - التطبيقات

ترجمة
اللواء محمد عبد الكريم

مراجعة
ا.د. نادية الهادى

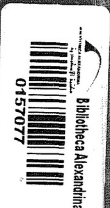
PETER F. DRUCKER

"Founding father of the science of management"
- LOS ANGELES TIMES

Management

Tasks
Responsibilities
Practices

1






# الإدارة

## الجزء الأول : المهام

تأليف

**بيتر دراكر**

المؤسس الأول لعلم الإدارة

ترجمة :

اللواء محمد عبد الكريم

مراجعة:

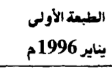
ا . د . نادية الهادى

---



**الدار الدولية للنشر والتوزيع**

القاهرة/ ج.م.ع



الطبعة الأولى

يناير 1996م

**الإدارة**

(المهام - المسئوليات - التطبيقات)

(الجزء الأول - المهام)

رقم الإيداع

95/8248

I.S.B.N
977-282-003-x



**MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES**
**by Peter F. Drucker.**



ISBN : 0-06-091207-3(pbk.)

هذه الترجمة مأخوذة من طبعة هاربر الصادرة في عام 1985 .

658.4
95-960977

٦٥٨,٤

دراكر ، بيتر ف .

الادارة / تأليف . بيتر ف. دراكر : ترجمة محمد عبد الكريم ؛ مراجعة نادية الهادى . -- (Cairo): الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥.

(جـ ١. ص ٥٠٠)

ترجمة لـ Management

١. الادارة . أ. عنوان





# الدار الدولية للنشر والتوزيع

8 إبراهيم العرابى - النزهة الجديدة - مصر الجديدة - القاهرة - ج.م.ع.

ص.ب : 5599 هليوبولس غرب / القاهرة - تليفون / 2993221 فاكس: 2990970 / 00202

تمت ترجمة ومراجعة وتحرير وأخراج هذا الكتاب فى صورته النهائية :-
«بالدار الدولية للنشر والتوزيع»

# المحتويات



# الجزء الأول ـ المهام

# تقديم : الإدارة مهنــة والتــزام

تعتبر الإدارة موضوعًا متعدد الأبعاد. فهى أولا نظام بحكم صفاتها. وهى نظام حديث العهد ؛ فالتنظيمات الحديثة لم يتعد عمرها قرناً من الزمان، ومعها نشأت الإدارة. ومع أن هناك كثيراً من الأمور التى لا نعرفها عن الإدارة، إلا أننا نعرف أنها ليست مجرد إدراكاً عاماً. إنها ليست خبرات تم تنسيقها، إنها على أقل احتمال، كيان منظم من المعرفة. ويحاول هذا الكتاب تقديم ما نعرفه حتى الآن. ولكنه يحاول أيضا تقديم كيان «جهلنا المنظم» الأكبر كثيراً ـ أى المجالات التى نعرف أننا نحتاج فيها إلى معرفة جديدة، نحدد فيها احتياجاتنا، التى لا نملك فيها المعرفة بعد. ومع ذلك، فإن المديرين الذين يمارسون أعمالهم لا يمكنهم الانتظار؛ فعليهم أن يديروا أعمالهم فى أثناء ظهور المشاكل والاحتياجات. وهكذا، يحاول هذا الكتاب إيجاد مداخل إلى المجالات التى نجهلها، والتفكير بإمعان فى السياسات والمبادئ والممارسات، التى تمكننا من تحقيق المهام الإدارية. ويحاول هذا الكتاب تزويد المدير بالفهم والفكر والمعرفة والمهارات اللازمة لعمل اليوم والغد.

إن الإدارة مهام، والإدارة أحد فروع المعرفة. ولكن الإدارة هى البشر أيضا. فكل إنجاز للإدارة هو إنجاز لمدير، وكل فشل لها هو فشل لمدير. إن البشر هم الذين يديرون وليست القوى أو الحقائق. إن بصيرة المديرين وإخلاصهم ونزاهتهم هى التى تحدد ما إذا كانت هناك إدارة أو سوء إدارة.

وعليه، يقوم هذا الكتاب بالتركيز على المدير كشخص، ويركز على ما يقوم به الناس من أعمال وما يقومون بإنجازه. ومع ذلك، يحاول هذا الكتاب دائما التوحيد بين الأفراد والمهام؛ لأن المهام أشياء موضوعية وليست شخصية. و«المديرون» هم الذين يقومون بالأداء. ولكن «الإدارة» هى التى تقرر ما هى المتطلبات وماذا تم إنجازه.

والإدارة عمل. إنها فى الحقيقة العمل الخاص بالمجتمع الحديث، والعمل الذى يميز مجتمعنا عن جميع المجتمعات السابقة. فالإدارة هى العمل المخصص للمنظمات الحديثة، وهى التى تجعلها تقوم بالأداء. والإدارة مثلها، مثل العمل، لها مهارات وأدوات وأساليب خاصة بها. وقد تمت مناقشة كثير من هذه الأمور فى هذا الكتاب، كان بعضها بشىء من التفصيل.

إن الإدارة عمل مختلف عن غيره من الأعمال. فهى بخلاف عمل الطبيب والبنّاء والمحامى، يجب أن تتم فى داخل منظمة - أى فى داخل نسيج من العلاقات الإنسانية. لذا كان المدير دائماً هو المثال. وما يعمله هام، ولكن معرفتنا بالمدير لها الأهمية نفسها، وهى أهمية تفوق معرفتنا بمن هو الطبيب أو البنّاء أو حتى المحامى.

إن المعلم هو الوحيد الذى لديه نفس البعدين مثل المدير : بعد خاص بالمهارة والأداء، وبعد خاص بالشخصية والمثال والنزاهة. ولهذا سنجد فى هذا الكتاب تركيزاً على مهام المدير وشخصيته.

ولقد تم تطوير واختبار هذا الكتاب ومدخله، فى مدة تزيد على ثلاثين عاماً من قيامى بتدريس الإدارة لمختلف أنواع الطلاب فى الكليات والجامعات، وفى برامج ومناظرات خاصة بالمديرين التنفيذيين. إلا أن مادة هذا الكتاب نفسه تم تطويرها على نحو كبير فى خلال أربعين عاماً تقريباً من العمل الوثيق مع المديرين على جميع المستويات كمستشار لهم، وكذا مع المديرين فى منشآت العمل الحر الكبيرة والصغيرة، ومع المديرين فى الإدارات الحكومية، وفى المستشفيات والمدارس. وأغلب هذه الخبرات تمت فى أمريكا، ومع منشآت الأعمال الحرة والمؤسسات الخدمية العامة الأمريكية؛ إلا أننى قمت أيضاً بالعمل مع الإدارات فى منشآت الأعمال الحرة، والمنشآت غير التجارية على السواء، خارج الولايات المتحدة؛ خاصة فى بريطانيا العظمى وأوروبا الغربية واليابان وأمريكا اللاتينية. لذا جاء هذا الكتاب كمحاولة لاحتواء كل ما يحتاج المدير معرفته، ولكن فى شكل متاح أيضاً للأفراد الذين لم يعملوا بعد كمديرين بأنفسهم، وأيضاً للموظفين فى المؤسسات

المدارة. إن مستخدم هذا الكتاب يمكنه أن يتأكد من أمرين : إن كل شيء في هذا الكتاب قد تم تطويره في ممارسات إدارية، ووجد أنه فعال ومحوري في هذه الممارسات، وأن كل شيء في هذا الكتاب خضع للاختبار عن طريق طلاب الإدارة، ووجدوه ذا مغزى كبير لديهم ويسهل فهمه.

پيتر ف. دراكر

كليرمونت، كاليفورنيا

اليوم الأول من عام 1985



# مقدمة
# من الازدهار الإدارى إلى الأداء الإدارى

*إن ظهور الإدارة فى هذا القرن حدث بالغ الأهمية فى التاريخ. فقد أعطت إشارة البدء لتحول مجتمعنا تحولاً كبيرًا إلى مجتمع متعدد المؤسسات، تكون فيه الإدارات هى الأدوات الفعالة؛ فبعد أكثر من قرن من نشأتها كممارسة ونظام، اندفعت الإدارة فى شكل وعى عام، أثناء ازدهار الإدارة، الذى بدأ فى الحرب العالمية الثانية واستمر خلال الستينيات.*

*والآن، وقد انتهى عصر ازدهار الإدارة، فماذا حقق هذا الازدهار؟ وماذا تعلمنا منه؟ وما المعارف الجديدة التى نحتاج إليها، وما التحديات الجديدة التى نواجهها، وما المهام الموجودة أمامنا؟*

---





# نشأة الإدارة

***مجتمع المؤسسات. من عام 1900 إلى عـام 1970. مجتمع الموظفين. الحاجة إلى نظرية إجتماعية وسياسية جديدة. الإدارة : جهاز المؤسسات. المسئولية هى الجوهر. الإدارة كاحتراف. من مجتمع الأعمال إلى مجتمع التعددية. لماذا يجب التركيز على إدارة الأعمال؟. إدارة الأعمال كنموذج. إدارة الأعمال كقصة نجاح. ظهور الإدارة حدث بالغ الأهمية.***

---

خلال الخمسين عامًا الأخيرة، تحول المجتمع فى جميع الدول المتقدمة إلى مجتمع مؤسسات، وعُهد بكل مهمة اجتماعية كبيرة اليوم إلى مؤسسات كبيرة، تم تصميمها لتكون دائمة الوجود، ذاتية الإدارة، سواء أكانت أداءً اقتصادياً أم رعاية صحية أم عملاً تعليمياً أم حماية للبيئة أم بحثاً وراء معرفة جديدة أم عملاً دفاعياً. وأصبح إداء المجتمع الحديث - إن لم يكن بقاء كل فرد فيه - يعتمد بشكل متزايد على أداء هذه المؤسسات.

إن مجتمعاً كهذا لم يكن أمراً وارداً منذ 75 عاما خلت، وكانت الأسرة فى مجتمع عام 1900 ما زالت تخدم فى كل بلد باعتبارها وكيلة لمعظم المهام الاجتماعية وجهازها القائم بالعمل، أما المؤسسات، فكانت صغيرة وذات عدد قليل. وكان المجتمع فى عام 1900 - حتى فى الدول ذات المؤسسات الكبيرة ( مثل ألمانيا الإمبريالية ) - ما زال يشبه برارى كنساس. وكانت الحكومة المركزية هى الجهة الوحيدة ذات الشأن والرفعة.

وكانت تبدو على الأفق كبيرة جداً ـ لا لأنها كانت كبيرة بل لأن شيئاً آخر لم يكن موجوداً حولها. وكان باقى المجتمع عبارة عن جزيئات صغيرة لا تعد ولا تحصى، مثل : المدارس والمصانع الصغيرة والأفراد المهنيين ـ سواء كانوا أطباء أم محامين ـ ممن يزاولون أعمالهم فرادى، وكذلك الفلاحين والحرفيين وتجار التجزئة وغير ذلك. أى أنه كانت هناك بدايات للأعمال الكبيرة ولكنها ليست إلا بدايات. إن ما كان يسمى حينذاك عملاً عملاقاً، يعتبر اليوم عملاً صغيراً جداً.

فى عام 1911، تم تقسيم شركة روكفلرRockefeller «ستاندرد أويل ترست» بقرار من المحكمة العليا إلى 14 شركة صغيرة، وكانت هذه الشركة العملاقة تعد أخطبوطاً يخيف الأمريكيين حينذاك، وبعد ثلاثين عاماً، وبدخول أمريكا الحرب العالمية الثانية، تضاعف كل جزء من هذه الأجزاء إلى حجم يساوى أربعة أضعاف حجم ذلك الأخطبوط حين قامت المحكمة العليا بتقسيمه ـ فى رأس المال وفى حجم الاستخدام وفى المبيعات وفى كل ناحية من النواحى الأخرى. ومع ذلك، فقد برزت ثلاث شركات بترولية كبيرة من وسط هذه الشركات وهى چيرسى ستاندرد و موبيل وستاندرد أوف كاليفورنيا. أما الشركات الإحدى عشرة الباقية، فقد كانت تتراوح بين صغيرة الحجم إلى متوسطة الحجم، وتلعب دوراً متواضعاً ـ أو لا دور لها ـ فى اقتصاد العالم، ودوراً محدوداً فى اقتصاد أمريكا.

وخلال هذه السنوات السبعين التى أخذ فيها العمل الحر مسار النمو، كانت عملية النمو فى المؤسسات الأخرى أسرع منه بكثير. فقبل عام 1914، لم تكن هناك جامعة فى العالم يصل عدد طلابها إلى أكثر كثيراً من 6000 طالب ـ وكانت الجامعات التى يزيد عدد طلابها عن 5000 طالب تعد على أصابع اليد. أما اليوم، فالجامعة التى يبلغ عدد طلابها 6000 طالب تعد من الجامعات الصغيرة التى يشك البعض فى قدرتها على البقاء. وبالمثل ازداد نمو المستشفى، فقد تحولت من مؤسسة محدودة، يذهب إليها الفقراء ليقضوا نحبهم فيها، إلى مركز صحى عملاق له حقوق، ومؤسسة من أكبر المؤسسات الاجتماعية المتعددة الأقسام. كما تحولت أيضاً اتحادات العمال ومؤسسات البحوث وغيرها إلى أحجام عملاقة تتألف من أقسام متعددة.

وفى أوائل التسعينيات، قام مواطنو مدينة زيورخ ببناء مبنى مجلس البلدية غاية فى

الفخامة، وكانوا مقتنعين تماماً فى ذلك الوقت أنه سيخدم احتياجاتهم على امتداد الأزمان. وقد هوجم هذا العمل بشدة من قبل المحافظين، واعتبروه إسرافاً ضخماً بل وضرباً من جنون العظمة. وبالرغم من أن نمو حكومة سويسرا أقل بكثير من نمو حكومة أى بلد آخر فى العالم، إلا أن مبنى مجلس البلدية هذا، أصبح منذ زمن بعيد لا يكفى لاستيعاب المكاتب الإدارية لهذه المدينة. واليوم تشغل هذه المكاتب الإدارية مساحة تبلغ عشرة أضعاف - أو أكثر - المساحة التى كانت تعتبر منذ 75 عاماً مساحة شاسعة، إن لم تعتبر إسرافًا.

## مجتمع الموظفين

يعتبر مواطن اليوم - فى أى بلد متقدم - بمثابة موظف يعمل فى إحدى المؤسسات، ويحرص فيها على وسيلة معيشته، وعلى فرصته المناسبة، وعلى تقدم منزلته الاجتماعية، وعلى دوره فى المجتمع، تماماً كما يحرص على الإنجاز والإشباع الشخصى.

وكان المواطن فى عام 1900 إذا استُخدم يعمل لدى عائلة تقوم بأعمال صغيرة. وكان المحل الصغير، الذى تملكه أسرة من أب وأم، يستخدم مساعداً أو اثنين فى حين كان أغلب الناس فى هذه الأيام يعملون فى المزارع، فيما عدا الدول المتقدمة جداً فى التصنيع مثل بريطانيا وبلجيكا.

إن مجتمعنا أصبح مجتمع موظفين، ففى الأعوام الأولى التى تلت عام 1900، كان الناس يسألون «ماذا تعمل؟» أما اليوم فيميلون للسؤال «عند من تعمل؟»

وحالياً لا توجد لدينا نظرية سياسية أو اجتماعية عن مجتمع المؤسسات وتعدديته الجديدة التى ما زالت تسيطر على نظرتنا إلى المجتمع وإلى مدخلنا إلى القضايا السياسية والاجتماعية. إننا ما زلنا نستخدم النمط السياسى والاجتماعى الذى نظمه مفكرون عظام فى أواخر القرن السادس عشر والسابع عشر، أمثال : بودين Bodin ولوك Locke وهيوم Hume وهارينجتون Harrington، ألا وهو المجتمع الذى لا يعترف بمراكز القوى أو بالمؤسسات ذاتية الحكم، وإنما يعترف فقط بالحكومة المركزية. وعلى الرغم من أن الواقع الحقيقى قد شب عن هذا النمط، إلا أنه لا يزال النمط الوحيد الموجود لدينا.

إن أى نظرية حديثة - تتماشى مع الواقع الحقيقى الجديد - لن تظهر إلا بعد مرور وقت طويل. ولكى تصبح أى نظرية جديدة شيئاً مذكوراً، يجب أن تأتى بعد وقوع الحدث، وإلا كانت عبثاً أو أضغاث أحلام. إنها تنظم وتنسق ما تعلمناه وحققناه ونفذناه بالفعل. إلا أننا لا يمكننا الانتظار حتى نحصل على النظرية التى نحتاجها؛ إذ يجب علينا أن نعمل ونتحرك ونستخدم القليل المتاح لدينا. إن هناك شيئا واحداً نعلمه : أن الإدارة هى الأداة المتخصصة للمؤسسات الجديدة، سواء أكانت مشروع عمل حر أو جامعة أو خدمة عسكرية أو معمل بحث أو إدارة حكومية. وإذا أردنا للمؤسسات أن تؤدى وظائفها فإنه يتعين على الإدارات أن تقوم بدورها.

إن كلمة «الإدارة» كلمة صعبة فريدة فى نوعها؛ فهى أمريكية وتصعب ترجمتها إلى أى لغة أخرى حتى إلى الإنجليزية البريطانية. وهى تنم عن وظيفة ما، كما تنم عن القائمين بها. وتدل على مركز اجتماعى ومنزلة، كما تدل على نظام ومجال دراسة.

وكلمة الإدارة كاصطلاح لا تفى بالغرض حتى فى أمريكا نفسها؛ فجميع المؤسسات - عدا منشآت الأعمال الحرة - لا تستخدم كلمة إدارة Management أو مديرين Managers كقاعدة. فالجامعات ومكاتب الحكومة والمستشفيات لها إداريون، والقوات المسلحة لها قادة، وبعض المؤسسات لها مسئولون تنفيذيون.

ومع ذلك، فهذه المؤسسات جميعاً تشترك فى الوظيفة الإدارية والمهمة الإدارية والعمل الإدارى. وجميع هذه المؤسسات تحتاج إلى الإدارة. والإدارة بالنسبة لها جميعاً هى الوسيلة ذات التأثير والفعالية.

إن المؤسسة، فى الواقع، شىء خيالى. إنها حقيقة اعتبارية وليست حقيقة اجتماعية. وعندما يتخذ أى مكتب حكومى قراراً أو حكماً، فإننا نعلم تماماً بأن هناك أفراداً من داخل هذا المكتب، هم الذين اتخذوا هذا القرار أو الحكم، وأنهم يعملون نيابة عن هذا المكتب، وأنهم وسيلة الأداء الفعالة لهذا المكتب. وعندما نتحدث عن قيام شركة جنرال إليكتريك بإغلاق مصنع لها، فإن هذا لا يعنى أن جنرال إليكتريك بنفسها هى التى قررت ونفذت، بل يعنى أن هناك مجموعة من المديرين داخل هذه الشركة، هم الذين قاموا بإصدار القرار وتنفيذه.

إن جورج سيمنس Georg Siemens الذى شيد بنك دويتش ليكون المؤسسة المالية الرائدة فى القارة الأوربية فيما بين عامى 1870 و 1880 (انظر الفصل الأول - الجزء الثالث «جورج سيمنس وبنك دويتش») قال ذات مرة : «إن أى بنك دون إدارة يعتبر شيئاً مهلهلاً، لا يستحق سوى التصفية» . فالقاعدة إذن أنه دون مؤسسة لن يكون هناك إدارة، ولكنه أيضا دون إدارة لن تكون هناك مؤسسة. فالإدارة فى المؤسسة الحديثة هى وسيلة الأداء المتخصصة، بل هى وسيلة الأداء التى تعتمد عليها المؤسسة فى قيامها بواجباتها وبقائها.

## الإدارة احتراف

نحن نعلم أن الإدارة شيء مستقل عن الملكية والرتبة والسلطة. إنها وظيفة موضوعية، ويجب أن تكون مبنية على أساس متين من مسئولية الأداء. وهى احتراف، وعمل تخصصى ونظام، كما أنها مهمة واجبة التنفيذ. والمديرون هم المحترفون الذين يمارسون هذا النظام، ويقومون بهذه الأعمال التخصصية ويؤدون هذه المهام. وليس بالضرورة أن يكون المدير هو نفسه صاحب العمل؛ فإذا كان كذلك، فإن ملكيته للعمل تعتبر أمراً عرضياً بالنسبة لعمله الأساسى، أى كونه المدير لهذا العمل. إن «المدير المحترف» الذى كتب عنه إيتشى شيبوساوا Eiichi Shibusawa ـ تابع كونفوشيوس المثالى فى اليابان الحديثة (انظر الفصل الثانى) ـ قد أصبح حقيقة واقعة، كما ثبتت نظرة شيبوساوا البعيدة فى أن جوهر المدير لا يكمن فى الثروة أو الرتبة، وإنما يكمن فى المسئولية.

## التحول من مجتمع الأعمال إلى مجتمع متعدد الأهداف

إن التعبيرات الرنانة لليساريين الجدد تتحدث عن مجتمعنا كمجتمع لمنشآت الأعمال الحرة الضخمة، ولكن هذا الكلام قد عفا عليه الزمان، كما عفا على بلاد اليساريين أنفسهم. إن المجتمع فى الغرب كان مجتمعاً لمنشآت الأعمال الحرة منذ 75 عامًا مضت، وكانت هذه المنشآت حينذاك هى أقوى المؤسسات بالفعل، بل أقوى من بعض الحكومات أيضاً. إلا أنه فى بداية هذا القرن، بدأت أهمية هذه المنشآت فى الانحدار تدريجياً، ولم يكن ضعف هذه المنشآت أو صغر حجمها هو السبب فى ذلك الانحدار، ولكن

السبب كان يكمن في نمو المؤسسات الأخرى بسرعة كبيرة جداً، وتحول المجتمع إلى مجتمع متعدد الأهداف.

وفي أمريكا ، في السبعينيات، كان من المستحيل مقارنة أي رجل أعمال حرة سواء في السلطة أو وضوح الرؤية بعمالقة مطلع القرن العشرين، أمثال ج. ب. مورجان J.P. Morgan وجون د. روكفلر أو هنري فورد Henry ford، من بعدهما. أما اليوم، فإن القلائل فقط هم الذين يستطيعون معرفة أسماء كبار التنفيذيين في أكبر المؤسسات الأمريكية. إن أسماء هؤلاء العمالقة كانت متداولة في جميع البيوت. واليوم لا يمكن مقارنة حتى أكبر مؤسسة من حيث السلطة وحتى من حيث الثروة النسبية بأولئك العمالقة، الذين كان يمكنهم احتجاز حكومة الولايات المتحدة الأمريكية بأكملها رهينة طلباً للفدية.

من غير المعقول أن نتحدث عن «المجمع الصناعي العسكري» . فالمستوى العالي في الإنفاق على الدفاع في الولايات المتحدة كان سبباً في الكساد الاقتصادي لعدة سنوات، أما المعقول، فهو أن نتحدث عن المجمع الجامعي العسكري. ولا يوجد عمل في يومنا هذا - وفي الحقيقة لا يوجد في التاريخ الأمريكي كله - يملك ولو جزءاً بسيطاً من السلطة التي تمتلكها جامعة كبيرة في هذه الأيام. فإنه عن طريق منح أو منع الأفراد من دخول الجامعة أو الحصول على الدرجة الجامعية، تستطيع الجامعة منح أو منع الأفراد من الحصول على الوظائف أو وسائل المعيشة. إن مثل هذه السلطة لم يحرزها أي عمل حر أو أي مؤسسة أخرى في تاريخ الولايات المتحدة. وفي الحقيقة، فإن مثل هذه السلطة لم يسبق منحها لأي مؤسسة من قبل.

أما في أوروبا فإن الأمور تختلف قليلاً . فالحياة الوظيفية في منشآت الأعمال الحرة أصبحت محترمة لدرجة لم تعرف من قبل في بداية القرن العشرين. وأصبحت مساوية للحياة الوظيفية في الحكومة، وفي الحياة الأكاديمية ، وكذا في الحياة العسكرية، التي كانت جميعها تتمتع بمكانة اجتماعية أكبر كثيراً منذ 75 عاماً مضت. إلا أنه لا يوجد حالياً في مجال العمل الحر بفرنسا من له التأثير والسلطة بحيث يمكن مقارنته بأسرة دي ويندل DeWendel ، الذين كانوا يعملون في صناعة الصلب في الجمهورية الثالثة بفرنسا أو بسلطة بعض عائلات هويته بانك التي مارستها بالسيطرة على بنك فرنسا وعلى الأموال

الفرنسية وعلى سياسة الائتمان . ولا يوجد اليوم فى ألمانيا رجل أعمال أو مؤسسة مالية، يمكن مقارنتها سواء فى السلطة أو فى التأثير بأسرة كروب Krupps وباقى بارونات الصلب فى بداية هذا القرن أو مع أى. جى. فاربن I.G. Farben فى العشرينيات من هذا القرن . ولا يوجد فى بريطانيا اليوم رجل أعمال يمكن مقارنته فى السلطة والتأثير مع أسر البنوك التجارية التى كانت تدير بنك إنجلترا ـ ومن خلاله وزارة المالية البريطانية ـ كما تدار الإقطاعيات العائلية حتى الثلاثينيات من هذا القرن.

ويمكن وصف اليابان من بين جميع المجتمعات المعاصرة بأنها مجتمع منشآت أعمال حرة لأن تأثير إدارة العمل الحر فى اليابان أكبر منه فى أى دولة متقدمة أخرى. ومع ذلك، فحتى فى اليابان لا يوجد اليوم مدير عمل حر أو مؤسسة عمل يمكن مقارنة سلطتها وتأثيرها بسلطة وتأثير المؤسسات التجارية العظيمة التى كانت أسرة زايباتسو Zaibatsu تمارسها على الاقتصاد والمجتمع على السواء فى عام 1900 أو 1920 وميتسوبيشى Mitsubishi وميتسوى Mitsui وسوميتومو Sumitomo وياسودا Yasuda.

وفى أمريكا كانت الحياة الوظيفية الوحيدة المتاحة أمام أى شاب طموح فى بداية هذا القرن هى فى منشآت الأعمال الحرة. واليوم هناك كثير من فرص الحياة الوظيفية الأخرى، كل منها يبشر بدخل مماثل (إن لم يكن أكبر) ويبشر بسرعة الترقى نفسها فى منشآت الأعمال الحرة.

وفى بداية هذا القرن، كان ما لم يذهب إلى المزارع من الناتج القومى الإجمالى، يذهب إلى اقتصاد منشآت الأعمال الخاصة. وبداية من أوائل هذا القرن وحتى الحرب العالمية الأولى، كانت المؤسسات الخدمية غير التجارية وعلى رأسها الحكومة مسئولة عن ما لا يزيد عن 10٪ من الناتج القومى الإجمالى غير الزراعى فى الولايات المتحدة. واليوم وحيث أصبحت الزراعة عملاً تجاريًا واسع النطاق، يذهب أكثر من نصف الناتج القومى الإجمالى إلى المؤسسات الخدمية، والتى لا تعد أعمالا حرة، ولا تعتبر مسئولة عن الأداء الاقتصادى، ولا تصلح لأن تكون محكًا للسوق.

ويخصص أكثر من ثلث الناتج القومى الإجمالى فى أيامنا هذه للحكومات

الفيدرالية وحكومات الولايات والمحليات. كما يخصص من 3 ٪ إلـى 5 ٪ للمدارس غير الحكومية، أي المدارس الخاصة والأبرشية، بما في ذلك الجامعات والكليات غير الحكومية. كما يخصص 5 ٪ أخرى من الناتج القومي الإجمالي، وهو ما يمثل ثلثي ميزانية الرعاية الصحية تخصيصا غير حكومي وغير تجاري أيضاً. وفوق كل ذلك هناك مجموعة كبيرة من الأنشطة ليس لها عائد قد تكون مسئولة عن اثنين إلى خمسة في المائة من الناتج القومي الإجمالي، وهذا يصل بالمجموع إلى 50 ٪ ، بل من المحتمل أن يصل إلى 60 ٪ من الناتج القومي الإجمالي، الذي لا يخصص لقطاع منشآت الأعمال الحرة، بل إلى مؤسسات خدمية عامة .

وفي الحقيقة، ففي حين تحدث اليساريون الجدد عن مجتمع منشآت الأعمال الحرة الكبيرة، فإن تصرفاتهم توضح وعياً شديداً بأن المؤسسات المتحكمة السائدة ليست هي منشآت الأعمال الحرة. فكل فترة من فترات عدم الاستقرار العام منذ نهاية الحرب النابليونية، كانت تبدأ بالثورة ضد منشآت الأعمال الحرة. إلا أن الثورة على السلطة، التي اجتاحت الدول المتقدمة في الستينيات، تركزت في المؤسسات - خاصة في الجامعات - التي كانت موضع احترام كبير من جانب الراديكاليين بالأمس، الذين اعتبروا رجال المؤسسة الطبيين منذ ثلاثين أو أربعين عاماً مضت.

إن مؤسسات الخدمة العامة غير التجارية لا تحتاج إلى الإدارة أكثر من منشآت الأعمال الحرة، بل قد تكون حاجتها إليها أكبر.

هناك اهتمام متزايد بالإدارة في المؤسسات غير التجارية؛ ففي السنوات العشر أو الخمس عشرة الماضية، كانت وزارة الدفاع وبلدية نيويورك وبنك إنجلترا، وكلها مصالح حكومية، من بين أهم عملاء المؤسسات الاستشارية الأمريكية لإدارة الأعمال. وعندما بدأت كندا في أواخر الستينيات - ولأول مرة في تكوين خدمة عسكرية موحدة بما فيها الجيش والبحرية والقوات الجوية - لم يقم الاجتماع الأول للجنرالات الكنديين بدراسة الاستراتيجية، ولكنه درس «الإدارة بالأهداف». واليوم تقوم الكنيسة الكاثوليكية المبجلة وعلى رأسها اليسوعيين بدراسة التنظيم وتطوير الإدارة.

لقد عرفت الخدمة المدنية الألمانية أن الحلول موجودة لديها وذلك منذ مضي جيل أو

جيلين. وقامت مدينة هامبورج اليوم - المعروفة بامتيازها فى الإدارة العامة - بإنشاء مركز إدارى لخدماتها المدنية، وأسندت مسئولية الإدارة إلى أحد الأعضاء القدامى فى مجلس البلدية، كما أعيد تنظيم جهاز الخدمة المدنية البريطانى بغرض تقديم «الإدارة» في الجهاز لأول مرة.

ويوجد الآن ازدياد فى عدد الطلبة الدارسين لعلم الإدارة المتقدم، وهم ليسوا مديرين تنفيذيين فى الأساس، ولكنهم مسئولون تنفيذيون بالمستشفيات أو بالقوات المسلحة أو بحكومات الولايات والمدن أو إدارات المدارس. إن كلية هارفارد لإدارة الأعمال تنفذ أعداداً متزايدة من دورات الإدارة المتقدمة لمديرى الجامعات.

ستنال إدارة هذه المؤسسات غير التجارية، دون شك، اهتماماً متزايداً من الآن فصاعداً، وستصبح إدارة هذه المؤسسات هى مشكلة الإدارة المركزية، لأن النقص فى إدارة مؤسسات الخدمة العامة يعتبر ببساطة ضعفاً واضحاً، سواء أكانت إدارة المياه الأهلية أم الجامعة.

ومع ذلك، فإن إدارة الأعمال الحرة هى المثل الذى يحتذى به. وأى كتاب عن الإدارة - مثل هذا الكتاب - يجب أن يكون محوره إدارة منشآت الأعمال الحرة.

## لماذا يجب التركيز على إدارة منشآت الأعمال الحرة ؟

أحد هذه الأسباب هو التاريخ؛ فالمشروعات التجارية كانت أول مظهر من مظاهر المؤسسات الحديثة. ومنذ البداية، أى منذ ظهور السكك الحديدية و«البنوك العالمية»، كأعمال كبيرة فى نهاية القرن التاسع عشر، كان المشروع التجارى بمثابة مؤسسة جديدة مختلفة، وليس نمواً زائداً فى المشروع القديم كما بدا ذلك فى الإدارات الحكومية والجامعات والمستشفيات والخدمة العسكرية. ولقد كان هناك بالطبع اهتمام بالإدارة فى المؤسسات الأخرى، ولكن حتى وقت قريب كان هذا الاهتمام عارضاً، وكان عادة يؤخذ فى الاعتبار إذا اعترض العمل مشكلة حادة، ويرتبط بهذه الحالة فقط . ولكن العمل فى الإدارة سواء فى الأعمال الحرة أو الصناعة، كان المقصود به أن يكون مستمراً منذ البداية.

وهناك سبب آخرلأن تظل دراسة الإدارة حتى اليوم وبصفة أساسية دراسة لإدارة منشآت الأعمال الحرة، وهو أن المحيط الاقتصادى هو الوحيد الذى يملك مقاييس لتخصيص الموارد ولنتائج القرارات. إن الربحية لا تعتبر مقياساً دقيقاً، فلم يستطع أحد تعريفها بعد، ومع ذلك، فهى مقياس بالرغم من عدم دقتها. وحتى الآن لا تملك المؤسسات الأخرى مقاييس، فكل ما تملكه المؤسسات هى آراء، يصعب اعتبارها أساساً كافياً لأى نظام.

إن السبب الرئيسى للتركيز على إدارة منشآت الأعمال الحرة هو أنها قصة النجاح فى هذا القرن. فقد أدت واجبها فى مجالاتها، كما أنها وفرت سلعاً وخدمات اقتصادية إلى درجة لا يمكن أن يتخيلها جيل العقد الأول من هذا القرن، وقد أدت واجبها بالرغم من الحربين العالميتين والكساد والدكتاتوريات.

إن إنجاز إدارة منشآت الأعمال الحرة يمكننا اليوم من الوعد - ربما قبل الأوان (وبأقصى سرعة بالتأكيد) - بالقضاء على الفقر المدقع، الذى كان قدر البشرية خلال العصور السالفة. إنه إلى حد كبير، إنجاز لمنشآت الأعمال الحرة أن تجعل المجتمعات المتقدمة قادرة على نفقات التعليم العالى لأعداد كبيرة جداً. فالعمل يوفر الوسائل الاقتصادية لدعم هذه المهمة الباهظة التكاليف، ويقدم أيضاً الوظائف التى تكون فيها المعرفة شيئاً منتجاً مدفوع الثمن. إن ما نعتبره اليوم خللاً اجتماعياً وعيباً فى المجتمع فى تعيين الناس فى وظائفهم وفرصهم، بناء على طبقتهم وميلادهم - حيث كان ذلك بالأمس أمراً طبيعياً وإحدى حالات الجنس البشرى التى لا مفر منها - هو نتيجة لإنجازنا الاقتصادى؛ أى إنجاز إدارة منشآت الأعمال الحرة. وفى عالمنا هذا الذى يزداد فى انقساماته السياسية وانشغاله بالقوميات، تأتى إدارة منشآت الأعمال الحرة كواحدة من المؤسسات القليلة القادرة على تجاوز الحدود الدولية.

إن الشركات متعددة الجنسيات تلم شمل أناس من مختلف بلاد العالم فى مشروع مشترك، ويختلف هؤلاء الناس فى اللغات والثقافات والتقاليد والقيم، ولكن الشركة توحد بينهم فى هدف واحد. فهى واحدة من المؤسسات القليلة فى عالمنا هذا، التى لا تقتصر على القومية فى نظرتها إلى العالم وفى قيمها وقراراتها، ولكنها بالتأكيد جهاز عام فى

اقتصاد عالمى، يفتقر حتى الآن إلى الشكل العالمى.

إن مجتمعنا يبحث بصفة متزايدة عن القيادة فى إدارة منشآت الأعمال الحرة، من حيث نوعية الحياة. وفى الواقع، فإن ما يبدو نقداً لاذعاً لإدارة منشآت الأعمال الحرة كثيراً ما يكون نتيجة لتوقعات كبيرة غير حقيقية، مبنية على الأداء السابق لإدارة منشآت الأعمال الحرة، والذى يعتبر فحواه فى الأصل : «إذا كان فى استطاعتك أن تؤدى العمل بإجادة عالية، فما المانع من الامتياز؟»

سيناقش هذا الكتاب الأداء فى مؤسسات الخدمة غير التجارية باستفاضة - وسيخصص قسماً من أربعة فصول لذلك. وسأركز مراراً وتكراراً على أن إدارة مؤسسات الخدمة يرجح أن تكون هى حدود الإدارة فيما تبقى من هذا القرن. ويجب أن يكون أساس العمل فى الإدارة، هو إدارة منشآت الأعمال الحرة.

ومن المحتمل أن يكون بدء ظهور الإدارة هو أهم حدث فى وقتنا هذا، بل إنه أهم بكثير من كل الأحداث التى تشكل العناوين الرئيسية.

ولم يحدث أن ظهرت مؤسسة أساسية جديدة أو مجموعة رائدة جديدة أو وظيفة مركزية جديدة بنفس سرعة ظهور الإدارة منذ بداية هذا القرن. ولم يحدث فى تاريخ الإنسانية - كذلك - أن أثبتت مؤسسة جديدة عدم إمكانية الاستغناء عنها بمثل هذه السرعة. كما لم يحدث أن وجدت مؤسسة جديدة ومعها هذا القدر الضئيل من المعارضة والقلاقل والجدل. ولم يحدث من قبل أن شملت مؤسسة جديدة العالم بأكمله كما شملته الإدارة، مجتاحة حدود العنصرية والمذاهب واللغات والتقاليد، كل ذلك حدث فى خلال حياة أناس يعيشون ويعملون حتى يومنا هذا.

إن المجتمع المتقدم فى الوقت الحاضر يعتمد على الإداريين فى قيادة مؤسساته الكبيرة، بعيداً عن الارستقراطية وملاك الأراضى الكبار والعمالقة والرأسماليين. ويعتمد على معرفتهم وبعد نظرهم وتحملهم للمسئولية. وفى هذا المجتمع - بما فيه من مهام ومسئوليات وممارسات - تعتبر الإدارة شيئاً محورياً نحتاج إليه وإسهاماً ضرورياً وموضوعاً يلزم دراسته ومعرفته جيداً.





# ازدهار الإدارة والدروس المستفادة

***ازدهار الإدارة. كيف بدأ ازدهار الإدارة. انتشاره. نهايته. ماذا تعلمنا؟. الإدارة وظيفة عامة. الإدارة نظام. الإدارة ليست خبرة تقنية صناعية. الإدارة راسخة ثقافيا. الإدارة متعددة المركز. عالم الإدارة المتغير. جذور الإدارة وتاريخها.***

---

«لقد تم ازدهار الإدارة وحان وقت أداء الإدارة». وهذا أمر من السهل التنبؤ به، وسيكون شعاراً للإدارة حتى آخر هذا القرن.

لقد اجتاح ازدهار الإدارة العالم كله طوال خمسة وعشرين عاماً، بداية من نهاية الحرب العالمية الثانية حتى نهاية الستينيات. إن الإدارة التى كانت موضع اهتمام بسيط لعدد قليل من الناس قبل الحرب العالمية الثانية أصبحت موضع اهتمام العالم بأسره. لقد وصل ازدهار الإدارة إلى كل دولة فى العالم ما عدا الصين الشيوعية. وغير وجه المجتمع والاقتصاد إلى الأبد - وقبل كل شىء الإدارة، وأوجد وعياً بالإدارة ودورها ووظائفها وعملها الذى سيبقى معنا دائماً.

ولكن ازدهار الإدارة أثار أيضاً تحديات جديدة للإدارة ، وأوجد مهاماً ومشاكل جديدة. إن ازدهار الإدارة مثل أى ازدهار آخر، وصل إلى نهايته. فالمهام التى تركها خلفه أصبحت أمامنا؟ ولهذا، جاء الوقت الذى نتساءل فيه عما حققه ازدهار الإدارة، وما هى الدروس المستفادة منه.

وقبل الحرب العالمية الثانية، كانت الإدارة موضع اهتمام زمرة صغيرة من «المؤمنين الحقيقيين»، وكان أغلبهم من المستشارين والأساتذة. ولم يولها سوى القليل من المديرين اهتمامه فيما عدا ألفريد ب. سلون Alfred P. Sloan من جنرال موتورز و روبرت إى. وود Robert E.Wood من شركة سيرز و روبك Sears, Roebuck وتشستر برنارد Chester Barnard من شركة التليفونات الأمريكية . وحتى زملاء برنارد فى العمل فى شركة التليفونات لم يبدوا لها أى اهتمام واعتبروها هوايته. ومن الممكن أن يكون بعض المديرين أدركوا أنهم يمارسون الإدارة، إلا أن الاهتمام بها باعتبارها مجال دراسة ونظام ووظيفة اجتماعية، لم يكن بالفعل موجوداً.

وأكبر مكتبة تم تجميعها عن الإدارة قبل الحرب العالمية الثانية، كانت تخص عالم الإدارة المستشار الأمريكى هارى هويف Harry Hopf (1882 ـ 1949)، وهى محفوظة الآن فى معهد الإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال إليكتريك فى كرتونفيل بولاية نيويورك، وتشمل عدة آلاف من المجلدات. وبالرغم من أن الإدارة كانت من اهتمامات هويف الشخصية، إلا أنه لم يكن هناك أكثر من ستين أو سبعين مجلداً يمكن تسميتها بالإدارة. وكان الباقى عبارة عن المحاسبة والضرائب والهندسة، وما شابه ذلك. ومع ذلك، فإن مكتبة هويف ضمت كل ما كتب عن الإدارة بأى لغة (عدا اليابانية) حتى الأربعينيات من هذا القرن.

وبينما بدأت جامعة هارفارد فى تدريس الإدارة، كانت أغلب المدارس التجارية فى هذا الوقت ـ أمريكية كانت أو أوروبية ـ كليات تجارة أو كليات محاسبة أو أعمال مصرفية أو مالية. وكانت كلها تعمل فى تدريس مهارات تجارية، ولم تكن الإدارة تدرس على الإطلاق أو كانت تدرس فقط فى شكل هندسة إنتاج أو شئون أفراد.

## كيف بدأ ازدهار الإدارة

إن الانتقال من إهمال الإدارة إلى إدراك أهميتها، ثم التركيز عليها حدث نتيجة للحرب العالمية الثانية. فقد كان أداء الصناعة التحويلية الأمريكية أثناء الحرب، الأمر الذى جذب الانتباه إلى الإدارة (على الرغم من أن أداء المديرين البريطانيين خلال نفس الفترة

يستحق انتباها أكثر مما تلقاه). ونتيجة لهذا، فإن الاهتمام بالإدارة كممارسة وكنظام وأيضا كمركز اهتمام اجتماعي واقتصادي وأخلاقي بدأ في الازدياد في الولايات المتحدة.

وعلى أي حال، فقد انطلقت شرارة الازدهار الإداري عن طريق رجل غير أمريكي هو السير ستافورد كريبس Stafford Cripps (1889 ـ 1952)، والمستشار في وزارة المالية البريطانية في حكومة حزب العمال الأولى بعد الحرب، وكان مقتنعاً بالاشتراكية. غير أن كريبس هو الذي عبر عن الإدارة بأنها القوة التي يمكنها إعادة الاقتصاد البريطاني إلى ما كان عليه، وتزويده بقوة الدفع اللازمة لنموه وأدائه. وكان كريبس هو الذي ابتكر فرق الإنتاج من رجال الأعمال والمديرين البريطانيين، الذين أرسلوا إلى الولايات المتحدة لتعلم أسرار الإدارة. وكان كريبس ـ بهذا العمل ـ هو الذي أقنع العالم وكثير من الأمريكيين بإن الإدارة كانت اختراعاً أمريكياً.

وبعد بضع سنوات من بدء تبادل فرق الإنتاج بين بريطانيا وأمريكا، برز مشروع مارشال، ونالت الإدارة مكاناً رئيسياً فيه. وبدأ مشروع مارشال في تعبئة الإدارة لإعادة البناء الاقتصادي والاجتماعي. وكان نجاح مشروع مارشال هو السبب في نجاح الإدارة وشهرتها. وفجأة، بدأ الجميع يتكلمون عن الإدارة، ويدرسون الإدارة.

بعد فترة وجيزة تبعت اليابان الغرب؛ فقد بدأ اليابانيون يتحدثون عن ازدهار الإدارة، بعد عام 1950 عندما بدأت الحكومة اليابانية ودوائر المال والأعمال اليابانية في استعادة الحكم الذاتي، بعد سنوات من الاحتلال الأمريكي؛ وبدأوا يعملون على نحو منهجي في إعادة بناء الاقتصاد الياباني. وتفهموا الإدارة على أنها القوة المركزية والعامل الحاسم.

وانتشر الاهتمام بالإدارة بسرعة في الدول النامية، مثل : الهند والبرازيل ودول أفريقيا حديثة الاستقلال، وتشكلت في جنوب شرق آسيا جمعيات للإدارة وظهرت مدارس الإدارة إلى حيز الوجود، وأصبحت الإدارة مركزاً كبيراً للاهتمام من قبل الحكومة ورجال الأعمال.

وفى نهاية الأمر، وصل ازدهار الإدارة إلى العالم الشيوعى، وبدأت دولة شيوعية بعد الأخرى فى أوربا ـ كان اليوغوسلاف أولهم ثم تبعهم البولنديون والهنغاريون والتشيك ـ فى إنشاء مدارس للإدارة ومعاهد للإدارة كما بدأت فى ترجمة كتب الإدارة الغربية وبصفة خاصة الأمريكية، وبدأت كذلك فى تدريس الإدارة كحل للركود الاقتصادى. وفى النهاية، أذعن الاتحاد السوفيتى، وفيما بين عامى 1969 - 1970 أنشأ مدرستين متقدمتين للإدارة، وتم البدء فى الحال ـ ومع كثير من التردد ـ فى إقامة إدارات ذاتية فى الصناعات الكبرى والمشروعات التجارية الكبرى.

## الإدارة فى البلاد النامية

إن تأثير ازدهار الإدارة كان أكبر فى الدول النامية عنه فى الدول المتقدمة؛ فالتنمية الاقتصادية والاجتماعية تعنى قبل كل شىء الإدارة. وأصبح من الواضح تماماً بعد الحرب العالمية الثانية أن الإدارة هى العامل الحاسم فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية. واتضح أن النظرة الاقتصادية التقليدية؛ الخاصة بالتنمية باعتبار أنها عمل يدور حول المدخرات واستثمار رأس المال لم تكن ملائمة. والحقيقة أن المدخرات واستثمار رأس المال لا ينتجان من الإدارة والتنمية الاقتصادية. وعلى العكس من ذلك، تولد الإدارة التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ ومعها المدخرات واستثمار رأس المال. وأصبح من الواضح ـ كما جاء فى شعار أمريكا اللاتينية ـ أن الدول النامية ليست تحت المستوى فى النمو، ولكنها تحت المستوى فى الإدارة.

ولقد انتشر الاهتمام بالإدارة بسرعة بين الدول النامية؛ فقد ظهرت مدارس الإدارة ومعاهد الإدارة وجمعيات الإدارة فى بومباى وفى المكسيك وفى غرب أفريقيا وأيضاً فى تركيا وإيران.

ولقد كانت هناك نجاحات مشهود لها مثل التنمية السريعة فى البرازيل، والتنمية السريعة فى الدول الصينية غير الشيوعية وهى سنغافورة وتايوان وهونج كونج، وكذلك التنمية السريعة فى دولة ريفية فقيرة متخلفة مثل إيران، وكلها دول أمكن ملاحظة أثر الإدارة فيها. وتكمن الإدارة وراء النمو السريع فى المكسيك، وهى أيضا السبب فى التقدم

العظيم فى كولومبيا. وفى الحقيقة، فقد تم القيام بأعمال رائدة فيما يختص بالإدارة فى كثير من هذه الدول، مثل ما قامت به المجموعة التى تشكلت بواسطة، وحول الجامعة الفنية فى مونترى بالمكسيك وقامت به المجموعة التى تشكلت بواسطة، وحول جامعة دل فال فى كالى بكولومبيا.

وأينما كانت هناك تنمية اقتصادية واجتماعية سريعة بعد الحرب العالمية الثانية، فإنها حدثت نتيجة عمل هادف ومنظم فى تطوير المديرين والإدارة.

ومع ذلك، فقد اتضح بشكل متزايد فى هذه الفترة أن تطوير الإدارة والمديرين فى أغلب الدول النامية، لم يتقدم بالسرعة الكافية التى تولد التنمية المطلوبة؛ خاصة بالنظر إلى التفجر السكانى فى تلك الدول، كما أصبح من الواضح أننا لم نعرف بعد كيف ننقل المعرفة الخاصة بالإدارة ونظامها ورؤيتها وقيمها إلى مجتمعات وثقافات جديدة ومختلفة عنا. وكانت طريقة النقل الوحيدة الفعالة التى شقت مجرى للكفاءة الإدارية إلى الدول النامية هى الشركة متعددة الجنسيات (التى سنناقش فى الفصل 11 ـ الجزء الثالث ـ الشركة متعددة الجنسيات)، والتى ثبت أنها طريقة مبهمة واختلفت حولها الآراء.

إن مهمة نقل المعرفة بالإدارة والكفاءة الإدارية من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، وكذا مهمة إيجاد طاقات إدارية وتنظيمية بالسرعة الكافية، التى ترضى آمال العالم النامى لا تزال من أكبر المهام الموجودة أمامنا.

وقبل الحرب العالمية الثانية، كانت الكتب الخاصة بالإدارة لا تكاد تملأ رفاً متوسط الحجم. وفى أواخر الستينيات قام الناشرون الأمريكيون بإصدار المئات من كتب الإدارة فى كل عام. وهذا الكم يعادل أربع أو خمس مرات قدر جميع ما تم كتابته فى كل سنوات ما قبل الحرب العالمية الثانية. كانت جامعة هارفارد فقط هى التى تقوم بتدريس الإدارة قبل الحرب العالمية الثانية وفى نهاية الستينيات، كان مجموع المدارس التجارية التى تعلم الإدارة فى العالم يعد بالمئات، وكان التعليم الإدارى المتقدم غير معروف نهائياً قبل الحرب العالمية الثانية. وفى السبعينيات، لم يكن أحد يستطيع إحصاء المقررات التعليمية الخاصة بالإدارة المتقدمة أو المناظرات المتقدمة الخاصة بها أو المدارس الخاصة والمعاهد الخاصة

وهيئات التدريس وغيرها من المؤسسات التى كانت تهتم بالتكوين المهنى والتدريب المتقدم للمديرين فى جميع أنحاء العالم.

## نهاية ازدهار الإدارة

كأى ازدهار آخر، جاوز ازدهار الإدارة المدى وبلغ نهايته. وكانت أول علامة على ذلك هى ظهور كتب تنبأت بأن ازدهار الإدارة سيستمر إلى الأبد. ففى عام 1967، تنبأ الاقتصادى الأمريكى جون كينيث جالبريث John Kenneth Galbraith فى كتابه المشهور عالميا «الدولة الصناعية الجديدة «The New Industrial State (Houghton Mifflin, 1967) أن الإدارة المهنية فى الشركات الضخمة المسلحة بجميع أدوات وأساليب الإدارة الحديثة، أصبحت لا تقهر، ولا يمكن لأى قوة استبدالها، حتى لو كانت هذه القوى هى أصحاب الأسهم أو الحكومات. وظهر هذا التنبؤ عندما بدأ عزل المديرين المحترفين يميناً ويساراً، بواسطة أنصار الاستيلاء والمغيرين الجدد، الذين وعدوا «بإدارة الأصول»، وقد تم ذلك بالدعم المتحمس من قبل حملة الأسهم الهادئين والعاجزين.

وبعد ذلك بعام تنبأ الصحفى السياسى الفرنسى جان -جاك سيرفا- شرايبر Jean - Jacques Servan -Schreiber فى كتابه الأكثر مبيعاً « التحدى الأمريكى Le Défi Américain » بأن الإدارة الأمريكية ستحتل الصدارة فى العالم (على الأقل فى أوروبا)، وأن هناك «فجوة إدارية» بين أمريكا وأوروبا، جعلت الهيمنة الأمريكية قدراً محتوماً. وظهر هذا التنبؤ - الذى هلل له العالم بعديد من العناوين الرئيسية - فى نفس اللحظة التى بدأ فيها الاقتصاد الأوربى يأخذ شكلاً متقدماً عن الاقتصاد الأمريكى، وعندما اضطر الاقتصاد الأمريكى أن يأخذ موقفاً دفاعياً من الأوروبيين واليابانيين.

وفى عام 1970، وصف مؤيدى جالبريث وسيرفا - شرايبر بالسذاجة. فقد انتهى ازدهار الإدارة. ولم يكن ذلك بضجيج أو انفجار. وفى الحقيقة لم تظهر إلا بضع علامات تشير إلى أن شيئاً قد حدث.

وفى إنجلترا فقط، انتشرت البطالة بين المديرين بأعداد كبيرة. وانعكس ذلك فى

حالة الكساد العام الذى أصاب الاقتصاد البريطانى، وكذا الموجة العالية من الاندماجات والاستيلاءات بين الشركات البريطانية. ولكن الشركات الاستشارية للإدارة، التى توسعت بسرعة كبيرة فى أواخر الستينيات وجدت مبيعاتها تنهار على غير المتوقع. إلا أن الشركات التى كانت أكثر تحفظاً، وأنفقت مواردها على نوعية البناء أكثر مما أنفقته على زيادة الموظفين - استمرت فى العمل بكفاءة غير عادية، فيما يختص بفواتيرها وأتعابها، وظلت البرامج الإدارية والكتب الإدارية والمتحدثون عن الإدارة مطلوبين بدرجة كبيرة. وحوالى عـــــام 1970، قامت الإدارات غير التجارية - مثل مؤسسات الخدمة العامة - بتكثيف حضورها للبرامج الإدارية وشراء كتب الإدارة واستخدامها للمتحدثين عن الإدارة. إلا أن المستخدمين أصبحوا أكثر تمييزاً وزادت مطالبهم. واستمر الإقبال على طلبات الالتحاق بالمدارس التجارية ودورات الإدارة المتقدمة، ولو أن الطلبة أصبحوا أكثر نقداً للمناهج الدراسية وطريقة التدريس.

إن الذى حدث هو أن سرية الإدارة تبددت. وربما كانت أزمة الدولار فى عام 1971 أحد الأسباب، وهى التى أقنعت أبسط الملاحظين أنه لم تكن هناك فجوة فى الإدارة. وثمة سبب آخر هو الانهيارات التجارية فى هذه الفترة - مثل شركة پن سنترال ولوكهيد فى أمريكا ورولزرويس فى إنجلترا - التى جعلت الإدارة المحترفة تبدو أقل قوة. إلا أن السبب الرئيسى كان تحقق المديرين أنفسهم من أن الإدارة عمل وتحد، أكثر منه علاج حاسم، وأن أساليب الإدارة، مهما كانت متطورة، ليست سحراً. وقبل هذا كله. فقد تحقق الإداريون أن الأساس الذى قام عليه ازدهار الإدارة - أى المعرفة التى تم الحصول عليها فى السنوات الطويلة من الغموض قبل الحرب العالمية الثانية كان أقل سرعة من التطورات الجديدة. فقد وضحت الرؤية عن الحاجة إلى معرفة جديدة، وطرق أساسية جديدة وفهم جديد. وهى أشياء لم يتمكن الازدهار الإدارى من توفيرها.

وفى خلال سريان الازدهار الإدارى، تم تغيير الاقتصاد العالمى والصورة الاجتماعية على نحو دائم. ولم يعد هناك مجال للعودة إلى فترة السذاجة والجهل والإبهام فى الإدارة، التى كانت عليها فى فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية وقبل الازدهار. وفوق

كل هذا، سيبقى الوعى بالإدارة كقوة ووظيفة ومسئولية ونظام. إنها النتيجة الوحيدة الدائمة لازدهار الإدارة، كما أنها أهم النتائج.

## ماذا تعلمنا ؟

ما الذى تعلمناه خلال السنوات الخمس وعشرين التى مضت؟ وما الذى تعلمناه لكى يمكننا التعامل مع مطالب الحقبة الجديدة، حقبة أداء الإدارة؟

الأمر المهم هو أن الإدارة - وهى أداة القيادة والتوجيه والقرار فى مؤسساتنا الاجتماعية وبخاصة فى منشآت الأعمال الحرة إنما هى وظيفة عامة تواجه المهام الأساسية ذاتها فى كل بلد، وبصورة أساسية فى كل مجتمع. وعلى الإدارة إرشاد المؤسسة التى تديرها. وعليها التفكير من خلال رسالة هذه المؤسسة، وعليها أن تضع أهدافها، وعليها تنظيم الموارد للنتائج التى تسهم فيها المؤسسة. فالإدارة هى حقاً – كما يقول چى. بى. ساى J. B. Say – «منظم العمل» ومسئولة عن توجيه الرؤية والموارد إلى أعظم النتائج والإسهامات.

وأثناء تأدية الإدارة لهذه الوظائف الضرورية، تواجه المشاكل نفسها فى كل مكان. فعلى الإدارة أن تنظم العمل لضمان الإنتاجية، وعليها قيادة العمال إلى الإنتاجية والإنجاز. وهى مسئولة عن الأثر الاجتماعى لمؤسستها. وهى قبل كل هذا مسئولة عن التقدم بالنتائج - سواء أكانت أداءً اقتصادياً أم تعليمياً أم رعاية صحية – التى توجد من أجلها كل مؤسسة.

## الإدارة كنظام

وهذا يعنى أن المديرين يمارسون الإدارة. وهم لا يمارسون الاقتصاد ولا يمارسون التحديد الكمى ولا يمارسون علم السلوكيات، فكلها أدوات خاصة بالمدير. إذ أن المدير لا يمارس الاقتصاد إلا كما يمارس الطبيب اختبار الدم، ولا يمارس علم السلوكيات إلا كما يستخدم عالم الأحياء الميكروسكوب، ولا يمارس التحديد الكمى إلا كما يستخدم المحامى الوقائع السابقة. وهذا يعنى إنه فى النهاية يمارس الإدارة.

وهناك مفهوم ضمنى مؤداه أن بعض المهارات الإدارية تختص بالإدارة بذاتها أكثر من أى نظام آخر. ومن هذه المهارات الاتصالات داخل المنظمات. وثمة مفهوم ضمنى آخر هو صنع القرارات تحت ظروف عدم اليقين. كما أن هناك مهارة تنظيمية أخرى تتمثل فى التخطيط الاستراتيجى.

إن للإدارة كنظام محدد مشاكلها الرئيسية وطرق تناولها المحددة واهتماماتها الخاصة. كما أن المدير الذى يفهم نظام الإدارة هو مدير مؤثر من الدرجة الأولى، حتى وإن كان لديه أقل قدر من الكفاءة الخاصة بالأدوات والمهارات الإدارية. أما من يعرف المهارات والأساليب الفنية دون فهم لأساسيات الإدارة، فإنه ليس مديراً بل هو خبير تقنى فى أفضل الأحوال.ا

والإدارة ممارسة أكثر منها علم. ويمكن من هذه الناحية مقارنتها بالطب والمحاماة والهندسة. إنها ليست المعرفة وإنما الأداء. وأكثر من هذا، فإنها ليست من قبيل المفاهيم العامة أو القيادة ناهيك عن المضاربات المالية. إن ممارسة الإدارة تبنى على المعرفة والمسئولية.

## الخبرة التقنية ليست كافية

أثبت ازدهار الإدارة أن المدير يجب أن يكون أكثر من خبير تقنى. إنه لا يستطيع الاقتصار على نظامه الخاص، ولا يجوز له أن يقنع بمهاراته وأدواته وأساليبه الفنية.

والإدارة ليست خالية من الثقافة كأى جزء من عالم الطبيعة. إنها وظيفة اجتماعية؛ ولهذا فهى مسئولة اجتماعياً ومنغرسة ثقافياً.

ولعل شركة جنرال موتورز هى أحسن مثال لعدم ملائمة مفهوم الخبير التقنى فى الإدارة وفى مصطلحات الخبير التقنى، أى فيما يختص بأداء الشركة، سواء أكان مقاساً بمركزها فى السوق أم بالربحية أم بالإنتاجية. كانت جنرال موتورز فى الفترة التى تلت الحرب العالمية الثانية من أنجح الشركات. ولكن فى الوقت نفسه كان صدى إخفاقها يتردد فى أوساط الرأى العام والأوساط السياسية، وفيما تتمتع به من الاحترام الشعبى. فبدلا

من أن تحصد نتاج نجاحها كخبير تقنى أى كأحد مديرى الأعمال الحرة، اضطرت جنرال موتورز إلى الوقوف فى موقف الدفاع عن النفس.

يجب أن يكون المدير فناناً حرفياً، وأول ما يجب عليه بالفعل، هو دفع مؤسسته إلى أداء الرسالة، وإلى الغرض الذى من أجله توجد الشركة - سواء أكان هذا الغرض متعلقاً بالسلع والخدمة أم بالتعليم أم بالرعاية الصحية. ولكن هذا أيضاً لا يكفى، فأى مؤسسة توجد من أجل المجتمع وبين الشعب. ولذا، يجب أن تكون لها آثارها. وكل فرد مسئول عن آثاره. وفى مجتمع المؤسسات بالدول المتقدمة يجب على المجموعات القيادية - أى مديرى مختلف المؤسسات - تحمل المسئولية الاجتماعية، وعليهم التفكير من خلال القيم والمعتقدات والالتزامات الخاصة بمجتمعهم وكذلك تحمل مسئوليات القيادة إلى ما هو أبعد من إنجاز المهمة المعينة والمحددة الخاصة بمؤسساتهم. وينشأ عن هذه المسئولية تحد جديد وكبير، وتبرز أكثر المشكلات صعوبة سواء فى الإدارة أو فى النظرية السياسية أو فى الممارسة. وقد أصبح هذا حقيقة واقعة.

## • الإدارة ومجتمعها

والإدارة وظيفة لها هدف محدد بمهام، بمعنى أنها نظام. ومع ذلك فإنها ترتبط بالثقافة، وتخضع للقيم والتقاليد والعادات الخاصة بمجتمع بعينه . ويدين ازدهار الإدارة بقدر كبير من قوته إلى حقيقة مفادها إن الإدارة ليست خلواً من القيم.

لقد كان التهافت على الإدارة فى أوروبا، على سبيل المثال، نتيجة للوعد الذى قطعته الإدارة على نفسها بتغيير التقاليد الاجتماعية والثقافية . وفى الخمسينيات كانت الإدارة فى أوروبا - إذا جاز التعبير – الثقافة المضادة التى لاقت ترحيباً خصوصاً بين الشباب والمتعلمين، وكانت بمثابة معول هدام لدك متاريس الامتيازات الخاصة وهيكل الطبقية ومعها العوائق المقامة أمام الفرص التى تؤكد على الميلاد والثراء وتعليم الصفوة (مثل ما كان يحدث بفرنسا) التى وضعت فى مسار الفرد القادر.

كذلك كان التهافت على الإدارة أكثر وضوحاً فى العالم الشيوعى. فهناك، كانت

الإدارة تبشر بحق أن تكون قوة سياسية وثقافية كبيرة فى مواجهة المؤسسة. ورغم أنه مبالغة فى التبسيط، فإنه يمكن تفسير التنمية التى حدثت فى الكتلة السوفيتية على نحو كبير فى الستينيات فى ضوء الإدارة وقوتها المحركة وآثارها على الفكر والتنظيم الشيوعى.

أما فى البلاد التى تدور فى الفلك الروسى فقد كانت الإدارة ـ إلى حد كبير ـ بمثابة صرخة من مناهضى التدخل الأجنبى، أى النظام الروسى فى بلادهم. وقد طالب المصلحون الشيوعيون ، فى يوغوسلافيا أولا ثم فى المجر وأخيراً فى تشيكوسلوفاكيا، بالحكم الإدارى الذاتى. وكان هذا الطلب هو محور معارضتهم لنظام ستالين. وكانت دوافعهم إلى حد ما اقتصادية بالطبع، غير أنهم كانوا ينظرون ـ على قدم المساواة ـ إلى الإدارة باعتبارها قوة لإصلاح الحكومة والمجتمع. وكانت الإدارة فى نظرهم تحتوى على قيم غربية : مثل قيمة المسئولية الفردية وقيمة الحكم الذاتى واحترام الفرد. ولأن الإدارة لم تكن برنامجاً سياسياً، بل كانت وظيفة اقتصادية واجتماعية، أصبحت أملهم فى الحفاظ على ثقافتهم ومجتمعهم فى التقاليد الغربية.

ولهذا السبب أيضاً أصبحت الإدارة مجالاً كبيراً للجدل فى الاتحاد السوفيتى وتهديداً محتملاً لتراث ستالين الشمولى المستبد. وعندما بدأ اليوغوسلافيون فى جعل مديريهم مستقلين ذاتياً، شعر الروس بضرورة أن يحركوا قواتهم العسكرية ودباباتهم لدفع هذه البدعة المذهبية خارج البلاد؛ لأن نظامهم داخل بلادهم لم يكن ليحتمل مثل هذا التطور. ولهذا السبب كانت أى حركة نحو الإدارة ـ مهما كانت ضرورية لاستعادة طاقة الاقتصاد الروسى على النمو والأداء ـ تلقى مقاومة مستميتة من القوى البيروقراطية الروسية والتقاليد الروسية . وقد يشك البعض فى أن الإدارة ـ وليس المفكرين ـ هى مركز تهديد للنظام الروسى، وإنما الإدارة ـ فى الواقع ـ هى «التناقض الداخلى» للشيوعية. وكان ماركس Marx محقاً فى هجومه منذ أكثر من مائة عام على «الاشتراكيين المثاليين» باعتبارهم أعداء الاشتراكية. لأن تأكيدهم على المدير ومنظم العمل باعتبارهما القوتين المحركتين الرئيسيتين فى المجتمع، أمر لا يتفق بالفعل مع ديكتاتورية البروليتاريا.

إن السؤال المطروح أمام الصين بعد وفاة ماو Mao ، سيكون بالقطع عن الإدارة

والمديرين. وبدون مواجهة هذا السؤال ستعجز الصين عن الحفاظ على نموها الاقتصادى أو تماسكها السياسى . فإذا اختارت البيروقراطية ـ أى اختارت طريق ستالين ـ أمكنها تأجيل هذا القرار لمدة عقدين من الزمان، وسيكون ذلك على حساب أرواح البشر من خلال الرعب والمعاناة والحط من قدر الروحانيات، تماما كما كان على روسيا أن تدفع هذا الثمن للستالينية. أما إذا قبلت الصين الإدارة والإداريين، فإنها تكون قد أولت ظهرها لماو. إن الشىء الوحيد غير الوارد هو ألا تشمل خطة ماو الأداة الحكومية الموحدة ولا المدير المستقل المسئول .

والشىء الواضح أيضاً ـ رغم ما فيه من التناقض ـ أنه كلما استخدمت الإدارة التقاليد والقيم والمعتقدات الخاصة بمجتمع ما، أمكنها الإنجاز بقدر أكبر. وفى حين يضع ازدهار الإدارة التقاليد الاجتماعية والثقافية موضع البحث، فإنه فى الوقت نفسه يزيدها قوة. وعندما وصل الازدهار إلى قمته فى بداية ومنتصف الستينيات، كان هناك حوار كبير عن «أمركة» العالم (جعله أمريكيا)، وخاصة أمركة الإدارة. ولا شك، فإنه نظراً لأن الإدارة والمديرين أقروا بأنهم يواجهون مهاماً واحدة فقد أصبحوا يشابهون بعضهم بعضاً. ولكن ازدهار الإدارة استخدم فى تقوية الاختلافات والطرق المختلفة.

وسواء اتبعت اليابان منهج الغرب أو كان ذلك ظاهرة سطحية تمكنها من أن تصبح يابانية أكثر من ذى قبل، فإن هذا الموضوع لا يدخل فى مجال هذا الكتاب (أو ضمن اختصاص المؤلف). ولكن هناك ثمة شك أن الإدارة اليابانية لم تتبع منهج الغرب. لقد قبلت اليابان مفهوم الإدارة وأمسكت بزمام أدواتها وأساليبها، وكذلك أنصتت. ولكنها استخدمت الإدارة ومفاهيمها وأدواتها وأساليبها لتظل يابانية، وبالدرجة التى تمكن مفاهيم الإدارة وأدواتها المؤسسات اليابانية ـ سواء منشآت الأعمال الحرة أو الإدارة الحكومية ـ من الاحتفاظ بالقيم اليابانية الأساسية وتقويتها.

ولم يحدث أن أطاح الازدهار الإدارى بالمفاهيم الأوربية الأساسية للإدارة، ففى ألمانيا ـ على سبيل المثال ـ ظل هيكل الإدارة العليا كما هو، وكذلك فى فرنسا وإيطاليا. ولقد حدث ثمة تغيير فقط فى بريطانيا العظمى حيث انقسم أعضاء مجلس المديرين غير

المميزين سابقاً إلى أعضاء تنفيذيين وهؤلاء هم الإدارة العليا بالمعنى الأمريكي للكلمة، وأعضاء غير تنفيذيين وهؤلاء هم مجموعة الإشراف.

كما تأثر السلم الوظيفي ولكن بدرجة طفيفة .

وفي فرنسا يمكن للفرد الوصول للقمة في مؤسسة كبيرة بالتخرج في الكليات العليا مثل «مدرسة البوليتينيك» ثم العمل في الحكومة كموظف عادي، ثم يصل بعد 25 عاما إلى «مفتش مالي»، متحركاً مباشرة إلى قمة الإدارة في العمل. وفي ألمانيا مازال هناك سلمان وظيفيان متوازيان، أحدهما : كمهندس متخصص تماماً في العمل الفني، والآخر كخريج في القانون (أو في الاقتصاد) في عمل غير تخصصي. أما في بريطانيا العظمى فإن أحسن نقطة انطلاق للوصول إلى مركز الإدارة العليا هو العمل في الحسابات.

وكان التغيير الوحيد هو إضافة التسويق كسلم وظيفي. وثمة عرض ربما كان ذا دلالة وهو أنه في بريطانيا العظمى حيث أصبح التسويق مهنة غاية في الاحترام؛ يجنح أفراد التسويق الموجودين في مركز الإدارة العليا إلى تكوين مستقبلهم الوظيفي في الفروع البريطانية للشركات الأمريكية.

كما ترك الازدهار الإداري العلاقة بين العمل في منشآت الأعمال الحرة والعمل في الحكومة دون مساس وذلك في الدول الكبيرة. فإذا حدث مساس فإنه يبرز التقاليد : وما يتصل منها بعلاقات خصومة في الولايات المتحدة، وتقاليد المذهب التجاري في أوروبا، و«الأسرة الممتدة» في اليابان، و«النادي» في بريطانيا (انظر الفصل 27 بخصوص هذه الموضوعات).

وباستعادة طاقة أوروبا واليابان في النمو، أوضح الازدهار الإداري أن الإدارة ليست أمريكية، فليس هناك تحدٍ أمريكي. ومثلما أصبح عالم السبعينيات متعدد المحاور في سياسته وفي اقتصادياته، أصبح كذلك متعدد المحاور في إدارته. ونحن نعلم الآن كأمريكيين وأوروبيين ويابانيين وآخرين كثيرين أنه يجب علينا جميعاً أن نتعلم الإدارة من بعضنا بعض.

## ملاحظة : جذور الإدارة وتاريخها

يعتقد بعض الكتاب المعاصرين أن ازدهار الإدارة هو الذى اخترع - أو على الأقل اكتشف - الإدارة. وليس هناك داعٍ لأن نقول إن هذا الكلام محض هراء. فالإدارة من حيث ممارستها ومن حيث إنها ميدان فكر ودراسة لها تاريخ طويل. وتمتد جذورها إلى مائتى عام سابقة.

ويمكن القول إن الإدارة اكتشفت قبل وجود أى شيء يمكن التحدث عنه كإدارة. ولم يعرف الإدارة الاقتصاديون البريطانيون العظام مثل آدم سميث Adam Smith (1723 - 1790) و ديفيد ريكاردو David Ricardo (1772 - 1823) و جون ستيوارت ميل John Stuart Mill (1806 - 1873)، ومناهضهم الذى تبعهم كارل ماركس (1818 - 1883). وكان الاقتصاد بالنسبة لهم شيئاً غير شخصى وموضوعى، إن كينيث بولدنج Kenneth Boulding الأنجلو الأمريكى(ولد1910) الذى كان رمزاً عصرياً للتقاليد الكلاسيكية، يعبر عن ذلك بقوله إن «الاقتصاديات تتعامل مع سلوك السلع أكثر مما تتعامل مع سلوك الرجال». أما بالنسبة لكارل ماركس فقد سادت القوانين التاريخية الموضوعية. وأن بإمكان الإنسان أن يقتبس، وأن يتفائل بشأن ما يمكن أن يتيحه الاقتصاد، وهو بذلك فى أسوأ الحالات يعوق قوى الاقتصاد ويعرض الموارد للضياع والتلف. وقد قام آخر عظماء الاقتصاديين الكلاسيكيين الإنجليز ألفريد مارشال Alfred Marshall (1842 - 1924) بإضافة الإدارة إلى عناصر الإنتاج، المتمثلة فى الأرض والعمل ورأس المال، ولكنه افتقر إلى الحماس فى قراره، فقد كانت الإدارة بالنسبة له عاملاً خارجياً أكثر منه محورياً.

ومنذ البداية، كان هناك مدخل مختلف، سمح بوضع المدير فى مركز الاقتصاد، وأكد المهمة الإدارية الخاصة بجعل الموارد شيئاً منتجاً. أما جى. بى. ساى (1767 - 1832)، وهو أكثر الاقتصاديين عبقرية فى فرنسا أو فى أوروبا، فقد كان أول أتباع آدم سميث وداعية لكتابه «ثروة الأمم The Wealth of Nations» فى فرنسا. ولكن أعماله كانت تدل على أن عناصر الإنتاج ليست هى المحور المهم، وإنما تنظيم العمل - وهى كلمة جديدة وضعها ساى - الذى يوجه الموارد من مجرد استثمارات قليلة الإنتاج إلى

استثمارات أكثر إنتاجاً، وبالتالى يصنع الثروة. وخلف ساى الاشتراكيون المثاليون دعاة التقاليد الفرنسية وبخاصة فرانسوا فورييه François Fourier (1772 - 1837)، وكذا العبقرى غريب الأطوار كومت دى سان – سيمون Comte de Saint -Simon (1760 - 1825). ولم تكن هناك فى ذلك الوقت منظمات كبيرة أو مديرين، إلا أن فورييه و سان-سيمون توقعا تطورات و«اكتشفا» الإدارة من قبل وجودها. فقد شهد سان – سيمون بصفة خاصة ظهور المنظمات. وشهد تحول الموارد إلى شىء منتج، وبناء الهيكل الاجتماعى؛ أى إنه شهد المهام الإدارية.

إن الاهتمام بالإدارة كقوة منفصلة ومتميزة تعمل مستقلة عن عناصر الإنتاج وقوانين التاريخ، هو الذى جعل ماركس يهاجم الفرنسيين بشدة، وينعتهم ساخراً «بالمثاليين» . إلا أن الفرنسيين، وعلى رأسهم سان – سيمون، كانوا فى الواقع هم الذين وضعوا الطريقة الأساسية والمفهوم الأساسى الذى صُمِمَ عليه كل نظام اقتصادى اشتراكى. ومهما ابتهل الروس اليوم لاسم ماركس فإن أباهم الروحى سيظل هو سان – سيمون.

وفى أمريكا أيضاً عُرفت الإدارة مبكراً بأنها مركزية، وبدأ ألكسندر هاملتون Alexander Hamilton (1757 - 1804) كتابه المشهور «تقرير عن الصناعات التحويلية Report on«Manufactures مع آدم سميث، ولكنه أكد على دور الإدارة البناء المنهجى الهادف. فقد رأى أن المحرك للاقتصاد والتنمية الاجتماعية يكمن فى الإدارة أكثر مما يكمن فى قوى الاقتصاد، وفى المنظمة حاملة التقدم الاقتصادى. ثم جاء هنرى كلاى (1777 ـ 1852) بكتابه المشهور «النظام الأمريكى American System» وقدم ما يمكن تسميته بالتنمية الاقتصادية المنهجية .

وبعد حين أصبح روبرت أوين Robert Owen (1771 - 1858) رجل الصناعة الأسكتلندى، أول مدير بالفعل. ففى مصنعه الخاص بالنسيج فى لانارك، قام أوين فى العشرينيات من القرن التاسع عشر وما بعده، بالتصدى لمشاكل الإنتاجية والدافع والعلاقة بين العامل العمل، وبين العامل والمشروع، وبين العامل والإدارة، باعتبارها مسائل هامة

تخص الإدارة حتى يومنا هذا. وفى رأى أوين يبرز المدير كشخص بذاته، أكثر مما يبرز كتجريد معنوى كما هو عند ساى وفورييه وسان - سيمون وهاملتون وكلاى، وذلك قبل زمن طويل من ظهور أتباعه.

## • ظهور المنظمات الكبرى

كان ظهور المنظمات الكبرى ضرورة. وهذا ما حدث فى الوقت نفسه حوالى عام 1870 - فى مكانين مختلفين. ففى أمريكا الشمالية برزت السكك الحديدية عبر القارات كمشكلة إدارية. وفى قارة أوروبا برز «البنك العالمى» - التنظيمى فى هدفه، والقومى فى مجاله، والمتعدد فى قياداته، وقام بإلغاء الهياكل والمفاهيم التقليدية وطالب بالإدارة.

وقد كانت هناك استجابة من المهندس الأمريكى هنرى تونى Henry Towne (1844 - 1924) وبخاصة فى بحثه الذى قدمه «المهندس كرجل اقتصاد». فقد أشار تونى إلى ما يمكن تسميته بأول برنامج للإدارة. وأثار أسئلة رئيسية تتناول : الفاعلية مقابل الكفاءة، ومنظمة العمل مقابل منظمة مجتمع المصنع أى العمال. وأهمية القيمة المحددة فى موقع السوق بواسطة الزبون مقابل الإنجاز الفنى. لقد بدأ الأمر مع تونى كاهتمام منهجى بالعلاقة بين مهام الإدارة وعملها.

وفى الوقت نفسه بألمانيا، بدأ چورج سيمنس (1839 - 1901) - أثناء بناء «دويتش بانك» أو بنك ألمانيا كمؤسسة مالية رائدة فى أوروبا فى تصميم إدارة عليا ومؤثرة. كما بدأ فى التفكير من خلال مهام الإدارة العليا، والتصدى للمشاكل الرئيسية الخاصة بالاتصالات والمعلومات فى هذه المنظمة الكبيرة (بخصوص سيمنس، انظر الفصل الأول - الجزء الثالث).

وفى اليابان، كان إيتشى شيبوساوا (1840 - 1931) رجل الدولة فى عهد الميجى، الذى تحول ليكون مديراً للأعمال، أول من أثار فى السبعينيات والثمانينيات الأسئلة الرئيسية بخصوص العلاقة بين مؤسسات العمل والهدف القومى، وبين حاجات العمل وأخلاقيات الفرد. ومارس التعليم الإدارى بطريقة منهجية، كما أنه أول من تخيل المدير

المحترف. إن نهضة اليابان فى هذا القرن ووصولها إلى المركز القيادى الاقتصادى مبنية بدرجة كبيرة على فكر وعمل شيبوساوا.

وبعد بضعة عقود وفى بداية هذا القرن، تم تصميم جميع المداخل الكبرى للإدارة الحديثة، وتمت هذه التطورات أيضاً فى دول كثيرة كلٌ على حدة.

ففى العقد التاسع من القرن التاسع عشر بدأ فريدريك تايلور Frederick Taylor (1856 - 1915) المهندس الأمريكى الذى علم نفسه بنفسه، بدراسة العمل. ومن الدراج اليوم أن نزدرى تايلور ونحط من قدر علم النفس القديم الذى استخدمه، ولكن تايلور كان أول رجل فى التاريخ المعروف للبشرية لم يأخذ العمل كقضية مسلمة، بل نظر فيه ودرسه. كما أن مدخله إلى العلم لم يزل هو الأساس (انظر الفصل 17) . وفى حين كان من الواضح أن مدخل تايلور إلى العامل مدخل رجل من القرن التاسع عشر، فإنه بدأ بالأهداف الاجتماعية وليس بأهداف الهندسة أو الربح. إن الشىء الذى قاد تايلور إلى عمله، وأمده بالدوافع باستمرار، هو رغبته فى تحرير العامل من الكدح الثقيل والمدمر للجسد والروح. ثم يأتى بعد هذا أمله فى كسر القانون المتشدد الذى وضعه الاقتصاديون الكلاسيكيون (بما فيهم ماركس)، والذى حكم على العامل بعدم الأمان الاقتصادى والإحساس بالفقر الدائم. وكان أمل تايلور - الذى تحقق فى الدول المتقدمة - يمكن العامل من راتب، يكفل له حياة محترمة عن طريق زيادة الإنتاجية فى العمل .

وفى حوالى الوقت نفسه فى فرنسا، فكر هنرى فايول Henri Fayol (1841 - 1925)، وكان مديراً لأحد مناجم الفحم الذى كان فى وقته شركة كبيرة، أن يبدأ من خلال الهيكل التنظيمى فى إنشاء أول مدخل معقول إلى تنظيم المؤسسة، ألا وهو المبدأ الوظيفى. وفى ألمانيا ظهر والتر راثنو Walter Rathenau (1867 - 1922)، والذى تدرب فى شركة كبيرة (وكانت تماثل شركة جنرال إلكتريك، ومؤسسها هو والده إميل Emil ( 1838 - 1915 ) ثم تطورت كثيراً تحت إشراف چورج سيمنس). ولقد تساءل والتر راثنو عن : موقع المؤسسة الكبيرة فى المجتمع الحديث وفى الأمة الحديثة ؟ وأى وقع لها على كليهما؟ وما هى إسهاماتها ومسئولياتها الأساسية ؟ إن أغلب الأسئلة الحالية عن المسئوليات

الاجتماعية الخاصة بالعمل طرحها وفكر فيها راثنو فى سنوات ما قبل الحرب العالمية الأولى . وفى ألمانيا أيضاً ـ فى التوقيت نفسه ـ ظهر النظام الجديد أو العمل المعرفى Betriebswissenchaft عن طريق رجال مثل يوجين شمالنباخ Eugen Schmalenbach (1873 - 1955). ولقد تطورت علوم الإدارة – علوم المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات ونظرية القرار وغيرها – إلى حد كبير، وإن لم تكن مدركة فى الأساس أنها من علوم العمل المعرفى التى ظهرت قبيل الحرب العالمية الأولى. وفى أمريكا حاول الألمانى المولد هوجو منستربرج Hugo Muensterberg (1863 - 1916)، تطبيق العلوم الاجتماعية والسلوكية، وخاصة علم النفس على التنظيم والإدارة الحديثة.

## • أول ازدهار للإدارة

بعد الحرب العالمية الأولى، بدأ ما يمكن أن يسمى بأول ازدهار للإدارة، وبدأت شرارته الأولى أساساً على يد اثنين من أكثر رجال الدولة احتراماً فى هذا الوقت، وهما الأمريكى هربرت هوفر Herbert Hoover (1874 - 1964) والتشيكى توماس چى. مازارايك Thomas J. Masaryk (1850 - 1937). ولقد نال المهندس هوفر احترام العالم كله عن طريق تطبيق مبادئ الإدارة على أول عملية معونة خارجية ضخمة فى التاريخ، وهى إطعام مئات الآلاف من المتضورين جوعاً. المرة الأولى قبل دخول أمريكا الحرب العالمية الأولى فى عملية الإغاثة البلجيكية، ومرة أخرى بعد الحرب العالمية الأولى فى عمليات الإغاثة لوسط وشرق أوروبا. إلا أن المؤرخ مازارايك الذى أصبح أول رئيس جمهورية فى تشيكوسلوفاكيا الجديدة، كان هو الذى صور الفكرة الخاصة بأن الإدارة ستكون قادرة على استعادة اقتصاديات أوروبا بعد أن دمرتها الحرب، وهى الفكرة التى تحققت بعد خمسة وعشرين عاماً فى مشروع مارشال بعد الحرب العالمية الثانية. إن هذين الرجلين هما اللذان أسسا حركة الإدارة العالمية، وحاولا تعبئة الإدارة كقوة اجتماعية كبيرة.

لم تكن الفترة فيما بين الحربين العالميتين متماشية مع مثل هذه الفكرة، فقد كانت فترة ركود أو الفترة التى تتصور فيها أى حكومة أو شركة (فيما عدا الولايات المتحدة) أن

أملها الوحيد هو العودة للسلطة؛ أى استعادة ما قد كان. فقد كان العالم فى هذه الفترة عالماً شديد التوتر سياسياً واجتماعياً واقتصادياً، الأمر الذى شل الهمم، كما شل الرؤية.

## أعمال العشرينيات والثلاثينيات

خمدت فورة ازدهار الإدارة، وتبدلت آمالها العالية إلى الشعور بالخيبة، إلا أن العمل استمر بالرغم من الركود البادى، ففى هذه السنوات تم وضع أسس الازدهار الإدارى الجارف فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية.

وفى باكورة العشرينيات بدأ بيير إس. دو بون Pierre S. du Pont (1870 - 1954) من شركة دو بون ومن بعده ألفريد سلون الصغير ( 1875-1966 ) من جنرال موتورز بتطوير مبدأ التنظيم للجديد من «الأعمال الحرة الكبيرة»، وهو مبدأ اللامركزية. وكان دو بون وسلون هما أول من طور المداخل التنظيمية لأهداف واستراتيجيات منشآت الأعمال الحرة وكذلك التخطيط الاستراتيجى. وفى الولايات المتحدة قامت مؤسسة سيرز ورويك تحت إدارة يوليوس روزنفالد Julius Rosenwald(1862 - 1932)، وبعده روبرت إى وود (1879 - 1969) بتأسيس أول عمل حر على أساس مدخل التسويق. وبعد ذلك بقليل، وفى أوروبا، قام مهندسو الاندماج الإنجليزى الهولندى الذى تمخض عن إنشاء شركات يونيليفر، بتصميم ما يمكن أن يعتبر حتى يومنا هذا ـ الهيكل المتقدم للشركة متعددة الجنسيات، وتمكنوا من السيطرة على مشاكل تخطيط الأعمال الحرة متعددة الجنسيات والتسويق المتعدد الجنسيات.

كما تم تطوير نظام الإدارة إلى الأفضل. ففى الولايات المتحدة كان هناك خلفاء لتايلور ومجموعة فرانك وليليان جلبريث Frank and Lillian Gilberth المكونة من الزوج (1868 - 1924) وزوجته (1878 - 1972) وهنرى جانت (1861 - 1919). وفى بريطانيا العظمى كان هناك إيان هاملتون Ian Hamilton (1853 - 1947)، الذى اعتمد على خبرته كقائد عسكرى فى الحرب العالمية الأولى واتضحت له ضرورة إقامة توازن بين الهيكل الرسمى والسياسات التى تعطى روحاً للمنظمة. وبدأ الأمريكيان مارى باركر فوليت Mary Parker Follett (1868 - 1933) وتشستر برنارد (1886-1961) فى دراسة

عملية صنع القرار فى المنظمة، والعلاقات بين المنظمات الرسمية والمنظمات الأهلية، ودور ووظيفة المدير التنفيذى. كما طور الإنجليزى سيريل بيرت Cyril Burt (1883 - 1972) فى إنجلترا، والأسترالى إلتون مايو Elton Mayo (1880- 1949) من جامعة هارفارد علم النفس الصناعى والعلاقات الإنسانية، وقاما بتطبيق كل منهما على المؤسسة والإدارة.

وبدأ تدريس الإدارة كنظام خلال سنوات الحرب. وبدأت كلية هارفارد التجارية، فى الثلاثينيات، فى إعطاء دورات تدريبية فى الإدارة - على الرغم من أن أغلبها كان فى إدارة الإنتاج. وبدأ معهد ماساتشوسيتس للتكنولوجيا فى الوقت نفسه ببذل جهد إدارى متقدم مع التنفيذيين الشبان فى منتصف حياتهم العملية.

وبدأ الأمريكى چيمس ماكنزى James McKinsey(1889 - 1937) والإنجليزى ليندال إف. أورويك Lyndall F. Urwick (المولود فى 1891) فى تقديم الاستشارات الإدارية. وهذا يعنى أن الاستشارات لم تعد مقصورة على المشاكل الفنية، ولكنها تتعامل مع اهتمامات الإدارة الأساسية، مثل سياسة العمل الحر وتنظيم الإدارة. وقد صنف أورويك العمل ونسقه فى الهيكل الإدارى، وفى وظيفة المدير التنفيذى التى كانت موجودة حتى ذلك الوقت.

# 3

# التحديات الجديدة

***الازدهار فى الإدارة وأسسه الفكرية. الحاجة إلى معرفة جديدة فى المجالات الأساسية. الحاجة إلى الإنتاجية. ما بعد اللامركزية. الحاجة إلى نموذج جديد. من إدارة الأفراد إلى قيادة الأفراد. المطالب الجديدة. المدير التنظيمى. الإدارة متعددة المؤسسات. المعرفة والعامل المؤهل. الإدارة متعددة الجنسيات والثقافات. الإدارة ونوعية الحياة. دور الإدارة الجديدة.***

---

لقد كانت هناك سبعة أسس فكرية للازدهار الإدارى، وهى : (1) إن الإدارة العلمية للعمل هى مفتاح الإنتاجية، (2) إن اللامركزية هى المبدأ الأساسى للتنظيم، (3) إن إدارة الأفراد هى الطريقة المنظمة لوضع الأفراد فى أماكنهم المناسبة فى الهياكل التنظيمية (التى تتضمن : مواصفات العمل، وتحديد الأجور والمرتبات ، والعلاقات الإنسانية أيضاً)، (4) إن تطوير المديرين اليوم يوفر احتياجات الإدارة للغد، (5) مراعاة الاعتبارات الإدارية ، بمعنى استخدام التحليلات والمعلومات كأساس فى صنع القرارات الإدارية ، (6) التسويق، (7) التخطيط طويل الأجل .

تمت ممارسة كل بند من هذه البنود السبعة بنجاح قبل بدء الازدهار الإدارى (انظر المناقشة فى بند «ملاحظة : جذور الإدارة وتاريخها» فى نهاية الفصل السابق) . وبتعبير

آخر، فإن الازدهار الإدارى، هذّب وأضاف وعدّل، ولكنه أوجد القليل، وسهل للمديرين فى كل مكان الحصول على ما كان يعتبر خبايا المعرفة، التى كانت فى حوزة عدد قليل من الخبراء، وأحالت الأعمال التى كان يعتقد أنها أعمال خارقة للقاعدة العامة إلى أعمال يمارسها الجميع.

## الحاجة إلى معرفة جديدة فى المجالات الأساسية

فى أواخر الستينيات وبداية السبعينيات، بدأ يتضح أن المعرفة التى تأسس عليها الازدهار الإدارى لم تعد كافية. وبرزت الحاجة إلى معرفة جديدة فى أغلب المجالات الأساسية، خاصة بالنسبة للإنتاجية وتصميم التنظيم والهيكل وإدارة الأفراد( الموارد البشرية ). فالإدارة العلمية لم تعد قادرة على إعطاء إنتاجية متزايدة، وكانت هناك أزمة إنتاجية فى جميع الدول أدت إلى حدوث ضغوط تضخمية حادة.

باستعراض الماضى يتضح أن الزيادة الكبيرة فى الإنتاجية بعد الحرب العالمية الثانية فى أوروبا الغربية واليابان، نتجت - إلى حد ما - عن إدارة أفضل، أما السبب الرئيسى فإنه يرجع إلى انتقال أعداد كبيرة من الناس، من مجالات ووظائف ذات إنتاجية ضئيلة، إلى وظائف لها إنتاجية كبيرة فى الصناعة، على سبيل المثال الزراعة المحدودة الخاصة بضروريات المعيشة فى صقلية وإسبانيا والمنطقة الجبلية شمال اليابان. وبدون مثل هذه الهجرة التى تمت على نطاق واسع، لكان من المحتمل أن تصبح مكاسب الإنتاجية لمناطق النمو هذه مكاسب ضئيلة ومتواضعة للغاية. إلا أن هذه الهجرات قد توقفت. ففى أوروبا الغربية تم التوصل إلى حد التشبع من العمال الوافدين. وفى اليابان، لم يعد هناك العدد الكافى من السكان للزراعة الحدية. ومن الآن فصاعداً فإن مكاسب الإنتاجية فى هذه البلاد يجب أن تتحقق عن طريق زيادة الإنتاجية للعمال الحاليين فى وظائفهم الحالية.

وفى الوقت نفسه ، تتزايد المطالب على الأداء الاقتصادى الذى لا يمكن تلبيته إلا من خلال إنتاجية أعلى. فالثراء على سبيل المثال، وكما «يعرف» الجميع (وكثيرون مازالوا يعتقدون) - سيؤدى إلى خفض الطلب على الأداء الاقتصادى بدرجة كبيرة. فإذا عرفنا كيف ننتج السلع المادية، فسوف ينخفض بالتأكيد الطلب على الوظيفة الاقتصادية فى المجتمع. وسنواجه بدلاً من ذلك بمد عالٍ من التطلعات الإنسانية. وعندما صاغ الرئيس

جون كـينيـدى John Kennedy هذه العبارة فى بداية الستينيات فإنه كان فى الحقيقة مـتخـيلاً للنمـو الهـائل لمطالب الدول الفقـيـرة الآخـذة بأسـبـاب النمـو ، من المسـاعـدات الاقتصادية والإشباع. ولكن الثراء أطلق أيضا مداً عالياً من التطلعات الإنسانية بين باقى الفقراء فى الدول المتقدمة مثل الأمريكيين السود والفلاحين الصقليين. كما أن الأثرياء أنفسهم يزيدون من مطالبهم من الأداء الاقتصادى بدرجة أسرع من قدرتهم على الأداء. وعلى العكس من العناوين الرئيسية فى الصحافة العامة، لم يبد الشباب المتعلم ما يدل على تنازلات عن مطالبه من السلع والخدمات الاقـتصـادية التـقليـدية (ولو أن النظرية الاقتصادية التقليدية، المسماة بقانون إنجل Engel's Law تنبـأت بمثل هذا التناقص). بالإضافة إلى ذلك أظهر الشباب شهية نهمة لخدمات جديدة ورغبات جديدة فى مجالات التعليم والرعاية الصحية والإسكان ووسائل الترفيه.

إن المطلب الخاص بالبيئة الخالية من التلوث اليوم يعتبر أيضاً مطلباً جديداً وربما أكثر تكلفة، ويعتبر هذا المطلب كمالياً حتى الآن. فقد اعتبر حلم جماهير الأمس ـ القاطنة فى أزقة المدينة وأكواخ الفلاحين للاستمتاع بالهواء النقى والشوارع النظيفة والماء العذب الآمن والطعام السليم حنيناً وهمياً.

وكل مطلب جديد وكل تطلع جديد من هذه المطالب والتطلعات يستدعى جـهـوداً اقتصادية كبيرة. وكل منها يمتص موارد اقتصاد بقدر كبير جداً. ويفترض كل منها مقدماً وجود فائض اقتصادى أكبر بكثير مما أنتجه أى اقتصاد من قبل. وبعبارة أخرى يتطلب الوفاء بجميع هذه المطالب مستوى عالياً جداً من الإنتاجية.

ونحن نعرف ما نحتاجه، فالمدخل التقليدى يركز على عامل واحد للإنتاجية : ألا وهو العمل . ولكن الإنتاجية محصول كل عوامل الإنتاج الثلاثة : وهى : الأرض والعمل ورأس المال بدرجة واحدة من الأهمية لكل عامل منها. وقد اتخذنا أول خطوة فقط فيما يختص بإنتاجية العمل. وهى تحليل أجزاء العمل الخاصة بالفرد. علينا أن نتفهم مبادئ الإنتاج لكى نضع العمل كله فى المسيرة الأكثر إنتاجاً، كما أننا بحاجة إلى التوفيق بين المطالب المختلفة ومنطق العمل والعمال.

## ما بعد اللامركزية

تعتبر اللامركزية أحسن مبدأ لتصميم التنظيم حيثما كان ذلك مناسباً، لكن مواصفاتها الخاصة بالتطبيق صعبة إلى حد ما، فهى تناسب الأعمال التى صممت من أجلها، وهى : الصناعة التحويلية بأسواق واضحة المعالم لخطوط إنتاج واضحة المعالم أيضاً. وهى مناسبة للقليل من الأعمال الحرة غير الصناعة التحويلية على نحو متقن وربما ملائم . ولا تناسب الصناعات التحويلية ذات المراحل (مثل الألمنيوم والصلب) حيث تنتج العملية الواحدة عدة أنواع من المنتجات ذات العدد اللامتناهى من الأسواق المتداخلة.

وكما تعلمنا فإن اللامركزية هى أفضل مبدأ لإدارة واستمرار منشأة الأعمال الحرة، وهى لا تستجيب للمطالب التنظيمية فى مهمة الابتكار والتجديد، كما إنها غير كافية بمفردها لتنظيم مهمة الإدارة العليا.

ونحن نجرى الآن البحث عن مبادئ تصميم جديدة من واقع نتائج خبرتنا، مثل : الفريق المكلف بمهمة خاصة، واللامركزية الزائفة ، والتنظيم متعدد النظم. وكلها مازالت أموراً غير مرضية حتى الآن. ولكن ظهورها يدل على الاحتياج الشديد إلى نماذج جديدة من تصميمات التنظيم.

ونعلم أن النموذج الذى اتخذه الازدهار الإدارى ليكون نموذجاً عالمياً، هو نموذج جزئى فقط، وهو فى الحقيقة ليس النموذج السائد. وفى جميع الحالات كان الازدهار الإدارى مبنياً على العمل الذى أنجز فى شركات الصناعات التحويلية، شركات كانت تنتج بالضرورة منتجاً واحداً أو لديها خط إنتاج واحد، وتعمل خلال سوق قومى واحد، وكانت غالباً ما تستخدم عمالاً يدويين. وبعبارة أخرى، ينطبق هذا النموذج على جنرال موتورز.

إن عدد المؤسسات المسيطرة على نحو متزايد والتى تدار وتنظم حتى فى مجال الأعمال الحرة ليست شركات الصناعات التحويلية، وليست شركات ذات منتج واحد تعمل فى بلد واحد أو فى سوق واحد فقط، وليست شركات تستخدم عمالاً يدويين بصفة أساسية. إنها مؤسسات أعمال حرة للصناعات الخدمية مثل البنوك أو تجارة التجزئة ، ومؤسسات أعمال غير تجارية مثل المستشفيات أو الجامعات. إنها مؤسسات متعددة الإنتاج ومتعددة التقنيات ومتعددة الأسواق. إنها أعمال حرة متعددة الجنسيات. وعلى نحو

متزايد، فالموارد البشرية المحورية فيها لا تقوم على العمال اليدويين - مهرة أو غير مهرة - بل تقوم على العمال ذوى المعرفة (المؤهلين) : رؤساء الشركات وأيضا مبرمجي الكمبيوتر والمهندسين وخبراء التقنية الطبية ومديرى المستشفيات ورجال المبيعات ومحاسبى التكلفة والمدرسين وجميع المستخدمين المتعلمين من الطبقة التى أصبحت مركز للثقل السكانى فى كل بلد متقدم. وبعبارة أخرى، لم يعد نموذج الأمس مناسباً أكثر فأكثر، ومع ذلك فنحن حتى الآن لا نملك نموذجاً جديداً.

## • من إدارة الأفراد إلى قيادة الأفراد

تبين لنا أخيراً ضرورة أن نذهب إلى ما هو أبعد من إدارة الأفراد، فعلينا أن نتعلم كيف نقود الأفراد أكثر من أن نحتويهم.

إن مداخلنا التقليدية إلى هذا الأمر تقع فى ثلاثة مستويات : فمن ناحية تتصل هذه المداخل بأعمال الخير للناس، أى الرغبة فى السعى وراء إشباع الاحتياجات والإسكان والرفاهية والرعاية الصحية لغير القادرين على الاعتناء بأنفسهم، ومن ناحية أخرى فإن هذه المداخل التقليدية إجرائية : تتناول بطريقة منهجية الأعمال الروتينية المتكررة المتصلة باستخدام الأفراد، وأخيراً، وإلى حد كبير ، تهدف المداخل التقليدية إلى منع المشاكل وعلاجها؛ وهى ترى فى الناس - فوق كل شيء - تهديدات محتملة.

إن المداخل التقليدية مطلوبة. ولكنها، على أى حال، ليست كافية. وعلينا أن نتعلم كيف نعتبر الأفراد مورداً وفرصاً متاحة أكثر من اعتبارنا إياهم مشكلة وتكلفة وتهديداً. وعلينا أن تعلم كيف نقود وليس كيف ندير، وأن نوجه دون أن نسيطر.

## • المطالب الجديدة

بالرغم من أننا تخلصنا من المداخل القديمة والمعرفة القديمة فى المجالات الهامة، إلا أنه قد ظهرت مطالب فى مجالات جديدة تماماً لم يتكهن بها - ولا نقول يدرسها - سوى قلة من الأفراد فى بداية الازدهار الإدارى. ولقد وضعت بعض الافتراضات الأساسية التى أقام عليها الازدهار الإدارى نفسه - افتراضات أن العمل كله يقع على كاهل الإدارة

خلال القرن الماضى - موضع الشك، وحدث ذلك عن طريق التطورات الجديدة التى تتطلب رؤية جديدة وعملاً جديداً ومعرفة جديدة.

## المدير التنظيمى

على مدى ثلاثة أرباع قرن ظلت الإدارة تعنى أساساً إدارة العمل الحر القائم . ولم يحظ تنظيم العمل والابتكار، اللذين ورد ذكرهما فى كثير من كتب الإدارة، بالاهتمام منذ عام 1900 وحتى الآن. وسيتعين على الإدارة - من الآن فصاعداً - أن تشغل نفسها بإيجاد الجديد علاوة على جعل الموجود بالفعل أقرب إلى الكمال والفاعلية. ويتعين على المديرين أن يصبحوا منظمين للعمل وعليهم أن يتعلموا بناء وإدارة التنظيمات المبتكرة.

نحن نواجه فترة تجديد مثل تلك الفترة التى ولد فيها الاقتصاد الصناعى فى أواخر القرن التاسع عشر. ولقد ظهر فى الخمسين عاماً - فيما بين نهاية الحرب الأهلية الأمريكية وبداية الحرب العالمية الأولى - اختراع كبير وجديد فى كل خمسة عشر أو ثمانية عشر شهراً، وسرعان ما أنتج كل منها أعمالا كثيرة وصناعات جديدة تماماً. ومن الناحية العملية، فإن جميع الصناعات التى نعتبرها «حديثة» اليوم، بما فيها الطائرات والإلكترونيات نمت من هذه الاختراعات التى ظهرت فى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وقد تم النمو الاقتصادى فى فترة إعادة البناء بعد الحرب العالمية الثانية، بناءً على التكنولوجيات التى تطورت منذ نشوب الحرب العالمية الأولى عن طريق الأربع صناعات الكبرى المبنية على هذه التكنولوجيات، وهى : الصلب والسيارات والزراعة العلمية والكيمياء العضوية. ونحن الآن نواجه فترة جديدة من التغير التكنولوجى الكبير الذى ستأتى قوة الدفع الخاصة بالتطور الصناعى والاقتصادى فيها من الصناعات المبنية على التكنولوجيات الجديدة الخاصة بالقرن العشرين وتطوراتها.

وعلى العكس تماماً مما حدث فى القرن الماضى، فإنه سيتحتم تطوير كثير من التكنولوجيا الجديدة، وقبل كل شيء، تطبيقها على أعمال موجودة بالفعل، وبواسطتها. وفى القرن التاسع عشر كان النموذج الأصلى هو المخترع مثل سيمنس Siemens، ونوبل Nobel وإديسون Edison وألكساندر جراهام بل Alexander Graham Bell الذين عملوا بأنفسهم أو بقليل من المساعدين. وحتى فى تلك الأيام، كان التطبيق الناجح

لأى اختراع يؤدى إلى ظهور مشروع، غير أن المشروع لم يكن عليه إيجاد الجديد. أما فى هذه الأيام ، وبصورة متزايدة ، فإننا سنضطر للبحث عن كل ما هو جديد فى المؤسسات الضخمة القائمة - لسبب بسيط وهو أن الأفراد المدربين والأموال اللازمة لكل ما هو جديد، مركزة كلها فى الأعمال الضخمة الموجودة حالياً، وبناء على هذا فعلى الإدارة أن تعرف فى الوقت نفسه كيف تدير منظمة إدارية قائمة أو منظمة ابتكارية جديدة.

إن الحاجة إلى الابتكار الاجتماعى قد تكون أكبر من الحاجة إلى الابتكار الفنى. وقد لعب الابتكار الجماعى دوراً فى التغيير الاجتماعى والاقتصادى والتنمية يماثل الدور نفسه الذى لعبه الابتكار الفنى. فالاحتياجات الخاصة بمجتمعنا - كالحاجة إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية السريعة فى ثلثى العالم الفقير واحتياجات مدننا الكبرى واحتياجات البيئة والحاجة إلى الإنتاجية فى التعليم والرعاية الصحية - تعتبر فرصاً سانحة للابتكار الجماعى، يمكن أن تتم بواسطة الأعمال الحرة ومديريها، فهى فرص مواتية للمنظمين، كما أنها تقدم التحديات وتتطلب المعرفة والمهارة والأداء الإدارى.

## الإدارة المتعددة المؤسسات

كان ازدهار الإدارة ازدهاراً فى إدارة العمل الحر، وتركز معظم العمل الإدارى فى القرن الماضى على إدارة العمل الحر.

وعلى آية حال ، فنحن نعلم الآن أن جميع مؤسساتنا تحتاج إلى إدارة.

وكان هذا يعتبر بدعة منذ بضع سنوات مضت (كما هو الحال الآن فى إنجلترا وفرنسا لدى عدد كبير من مديرى الأعمال الحرة ومؤسسات الخدمة على السواء) . إن مباشرة العمل الحر وإدارة إحدى مؤسسات الخدمة العامة مثل المستشفى كانا يعتبران كالأقطاب المتنافرة. فالرسالة والغرض اللذين أقيمت المستشفى من أجلهما هما اللذين أوجدا هذا الفرق. ولا شىء يضر إدارة مؤسسة من مؤسسات الخدمة العامة مثل محاولة إدارتها كما تدار الأعمال الحرة (انظر فى هذا الشأن الفصول 11 ـ 14). كما أن إدارة مؤسسة بنكية استثمارية تختلف عن إدارة مصنع للصلب أو إدارة مركز تجارى. كذلك فإن المدير فى مؤسسات الخدمة العامة يباشر نفس مهام المدير فى منشآت العمل الحر، وهى أداء الوظيفة التى من أجلها أنشئت المؤسسة : أن يدفع العمل إلى الإنتاج والعمال

إلى الإنجاز، وأن يتولى شئون الآثار الاجتماعية للمؤسسة ويؤدى مسئولياتها الاجتماعية. وهذه هى المهام الإدارية. وعلى نفس المستوى تواجه مؤسسات الخدمة العامة التحدى الخاص بالابتكار، وعليها أن تتعامل مع النمو والتنوع والتعقيد، ونحن نعلم - كما ذكرنا من قبل - أن الإدارة المركزية فى حاجة إلى جعل الأعمال غير التجارية ومؤسسات الخدمة قابلة للإدارة، وأن تدار لكى تؤدى.

## المعرفة والعامل المؤَهّل

إن أول مهمة من مهام الإدارة فى الدول المتقدمة خلال العقود القادمة، ستكون تحويل المعرفة إلى شىء منتج، لقد مضى عهد العامل اليدوى وكل ما نستطيع أن نقاتل من أجله فى هذه الجبهة هو من قبيل أن نقع بين شقى الرحى . فالعامل المؤهل هو العامل الذى يضع فى العمل كل ما تعلمه أثناء دراسته النظامية من مفاهيم وأفكار ونظريات ، وليس هو العامل اليدوى الذى يضع خبرته اليدوية أو عضلاته فى العمل، فهو يعتبر المورد الرئيسى لرأس المال والاستثمار الأساسى وأيضاً مركز تكلفة الاقتصاد المتقدم.

لقد زج تايلور بالمعرفة إلى العمل ليجعل من العامل اليدوى شخصاً منتجاً، وكان المهندس الصناعى من أوائل العمال المؤهلين الذين تم استخدامهم فى عملية الصناعة التحويلية. إلا أن تايلور نفسه لم يسأل عن كنه «الإنتاجية» بالنسبة للمهندس الصناعى الذى يطبق «الإدارة العلمية». وكنتيجة لما قام به تايلور فإنه يمكننا تعريف الإنتاجية بالنسبة للعامل اليدوى، ولكننا سنظل نجهل ماهية الإنتاجية بالنسبة للمهندس الصناعى، أو بالنسبة لأى عامل مؤهل آخر، فالمقاييس التى تعطينا الإنتاجية لعامل يدوى - مثل عدد القطع التى تنتج فى الساعة أو فى مقابل دولار من الأجر - تكون غير مطابقة لو استخدمناها فى حالة العامل المؤهل. إن هناك أعمالاً قليلة عديمة الفائدة وغير منتجة مثل الإدارة الهندسية التى تخرج رسومات لسلعة راكدة بكل سرعة واجتهاد ورونق. وبعبارة أخرى، فالإنتاجية بالنسبة للعامل المؤهل هى فى الأساس الجودة.

وثمة شىء واحد واضح : إن جعل المعرفة منتجة سينشأ عنه تغييرات خطيرة فى هيكل العمل والحياة الوظيفية للأفراد والتنظيمات، مثل ما نتج فى المصانع عند تطبيق الإدارة العلمية على العمل اليدوى. ويجب تغيير الوظيفة الأولى - أى العمل الذى يقدم

الشـاب (أو الشـابة) الحـاصل على التـعليم الرسـمى العـالى لأول مـرة إلى عـالم العـمل والخبرة - تغييراً حاداً لكى يتمكن العامل المؤهل من أن يصبح منتجاً. فمن الواضح بشكل جلى أن المعرفة لا يمكن أن تكون منتجة إلا إذا اكتشف العامل المؤهل نفسه، وأدرك لأى عمل يصلح، وكيف يعمل على أحسن وجه. وهكذا لا يمكن الفصل بين التخطيط والتنفيذ فى العمل المعرفى. بل على العكس، فإن العامل المؤهل يجب أن يكون قادراً على التخطيط بنفسه. إن «الوظيفة الأولى» حالياً بوجه عام لا تيسر هذا؛ فهى مبنية على افتراض بأن الخبير الخارجى - مثل المهندس الصناعى أو المتخصص فى دراسة العمل - يمكنه أن يقرر بموضوعية الطريق الأمثل لتنفيذ أى عمل من الأعمال. وهذا ببساطة غير صحيح بالنسبة لعمل المعرفة. ومن الممكن أن يكون هناك طريق أمثل واحد، ولكنه مرتبط بالفرد إلى حد كبير وغير محدد بالخصائص الجسمانية أو حتى العقلية للعمل. كما أنه طريق ذو مزاج خاص.

## • الإدارة المتعددة الجنسيات والمتعددة الثقافات

هناك حاجة تدعو إدارات الأعمال الحرة أن تكون إدارات متعددة الجنسيات. فقد أصبح العالم - خاصة العالم المتقدم - سوقاً واحداً من وجهة النظر الاقتصادية، كما أن الدول الفقيرة الآخذة بأسباب النمو لا تختلف عن الدول المتقدمة إلا فى عدم قدرتها على الحصول على ما تريده؛ فقد أصبح العالم كله مركزاً تجارياً عالمياً واحداً فيما يختص بمطالبه ورغباته وقيمه الاقتصادية بالرغم من انقساماته السياسية. إن المشروع المتعدد الجنسيات الذى يجعل الموارد المنتجة وفرص السوق والمواهب الموجودة فيما وراء وعبر الحدود الدولية أقرب إلى الكمال والفاعلية - إنما هو فى الواقع استجابة طبيعية وضرورية للحقيقة الاقتصادية.

ولكن هذه التطورات جميعاً تطرح تعقيدات على الإدارة، أكثر بكثير من تلك التى كانت تطرح على الأجيال السابقة لكى تتعامل معها. فالإدارة تعتبر أيضا ثقافة ونظاماً للقيم والمعتقدات. كما أنها الوسيلة التى يحول بها أى مجتمع ما لديه من قيم ومعتقدات إلى عناصر إنتاجية. ويمكن اعتبار الإدارة جسراً بين حضارة ستشمل العالم كله، وثقافة تعبر عن تقاليد وتراث ومعتقدات وقيم متشعبة. ويجب أن تكون الإدارة الأداة التى يتحول

من خلالها التنوع الثقافى ليخدم الغرض المشترك. وفى نفس الوقت لا يمكن ممارسة الإدارة داخل ثقافة قومية أو قانون أو سيادة واحدة، ولكنها تمارس فى إطار متعدد الجنسيات. وفى الحقيقة، فإن الإدارة فى طريقها لكى تصبح مؤسسة ـ وحتى الآن هى المؤسسة الوحيدة لاقتصاد عالمى حقيقى.

نعرف الآن أنه يتعين على الإدارة جعل القيم والتطلعات وتقاليد الأفراد والجماعات والمجتمع عناصر منتجة تخدم غرضاً عاماً منتجاً ومشتركاً. وإذا لم تنجح الإدارة فى الزج بالتراث الثقافى لشعب ما ولدولة ما إلى العمل، فقد لا تحدث تنمية اقتصادية أو اجتماعية فيهما. وهذا بالطبع هو الدرس المستفاد من اليابان. فاليابان تمكنت منذ قرن مضى من الزج بتقاليد مجتمعها وقيمها الإنسانية إلى العمل من أجل الغايات الجديدة لدولة صناعية حديثة، وهذا يوضح سبب نجاح اليابان، فى حين فشلت فى ذلك كل الدول غير الغربية حتى الآن. ويجب النظر إلى الإدارة كعلم وكأحد العلوم الإنسانية على حد سواء ـ وكل منهما تعبير عن نتائج يمكن اختبارها وإثبات صحتها بطريقة موضوعية ـ وكذلك كنظام من المعتقدات والخبرة.

وفى الدولة الواحدة ـ وخاصة الدول المتقدمة ـ يفقد العمل الحر مكانته المتميزة بسرعة كبيرة ما دمنا نقر أن العمل الحر هو القالب النموذجى العالمى والشكل الاجتماعى، وهو المؤسسة المنظمة التى تحتاج إلى الإدارة. أما فيما وراء الحدود القومية، فإن العمل الحر يسير بسرعة فى طريقه إلى اكتساب مكانته المتميزة التى لم يكن يمتلكها داخل الدولة المتقدمة الواحدة. ووراء الحدود القومية يسير العمل الحر فى طريقه إلى التميز لكى يكون المؤسسة التى تعبر عن حقيقة الاقتصاد العالمى ومجتمع المعرفة على مستوى العالم.

نحن فى حاجة لأن نتعلم كيف ننسق فى مؤسسة واحدة وإدارة واحدة كلا من الحاجة إلى الوحدة الإدارية عبر الحدود الدولية، أى فى عالم اقتصادى مشترك، والحاجة إلى التنوع الثقافى.

## الإدارة ونوعية الحياة

بما أن مجتمعنا سيصبح عاجلاً مجتمعاً للمنظمات، فإنه على جميع المؤسسات بما فيها الأعمال الحرة أن تعتبر نفسها مسئولة عن نوعية الحياة، وعليها أن تحقق القيم

الاجتماعية الرئيسية والمعتقدات، وأن تقصد هدفاً كبيراً من داخل نشاطاتها السارية بدلاً من أن تقصد مسئولية اجتماعية تكون قيداً عليها أو تقع خارج نطاق وظائفها الرئيسية. ويجب على المؤسسات أن تتعلم كيف تجعل نوعية الحياة متوافقة مع مهامها الرئيسية. وفى مشروع العمل الحر يعنى ذلك أنه يجب اعتبار تحقيق نوعية الحياة فرصة يمكن للإدارة أن تحولها إلى عمل حر مثمر.

وستطبق هذه الطريقة باستمرار فى تحقيق ذات الفرد. إن المنظمة هى البيئة الاجتماعية الواضحة لنا اليوم. أما الأسرة فشىء خاص أكثر منه عام، وهذا لا يعنى الإقلال من شأنها. إن قوة المجتمع تتزايد فى إطار المنظمات. وستكون وظيفة الإدارة أن تجعل القيم والآمال الخاصة بالفرد، تعود بالفائدة على الطاقة والأداء التنظيميين. ولن يكون من المفيد أن نرضى ـ كما حدث من الناحية التقليدية، للعلاقات الصناعية وحتى العلاقات الإنسانية ـ بالاشباع أى مع غياب عدم الرضا. وربما كانت هناك طريقة واحدة للتعبير عن ذلك بأن نقول أننا ـ فى خلال عشر سنوات ـ قد نصبح أقل اهتماماً بتطوير المدير «كوسيلة» للتكيف بين الفرد ومطالب المنظمة وأكثر اهتماماً بتطوير الإدارة للتكيف بين المنظمة واحتياجات الفرد وطموحاته وإمكاناته.

ونحن نعلم أيضاً أن الإدارة تحقق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وفى الواقع، تعد التنمية الاقتصادية والاجتماعية نتيجة للإدارة.

كانت اليابان منذ مائة عام دولة متخلفة بكل المقاييس المادية. ولكنها أنتجت على وجه السرعة إدارة ذات كفاءة عالية جداً، بل ممتازة بالفعل. وأصبحت اليابان خلال خمسة وعشرين عاما من حكم الميجى دولة متقدمة ، وفى الواقع هى أكثر الدول جميعاً تقدماً فى بعض النواحى مثل محو الأمية. ونحن ندرك الآن أن اليابان فى عهد الميجى نموذج للتنمية أمام العالم المتخلف وليست النماذج التقليدية للاقتصاد : إنجلترا القرن الثامن عشر أو ألمانيا القرن التاسع عشر..

لم يسبق لنا أن حققنا عملية التنمية عن طريق العناصر الاقتصادية للإنتاج فقط؛ خاصة عنصر رأس المال. وعندما استطعنا فى حالات قليلة توليد طاقات إدارية جاءت

التنمية بسرعة. وبعبارة أخرى، فإن التنمية هى عبارة عن طاقات إنسانية وليست ثراء اقتصادياً. إن توليد الطاقات الإنسانية وتوجيهها مهمة إدارية. فالإدارة هى الحركة والتنمية هى النتيجة .

إن دور الإدارة الجديد أهم من المهام الجديدة للإدارة. وقد أصبحت الإدارة المورد الأساسى للدول المتقدمة والاحتياج الأساسى للدول النامية. وأصبحت المؤسسة الاقتصادية للمجتمع، الإدارة والمديرون، الأعضاء المتميزين فى المجتمع المتقدم، وكان ذلك نابعاً من اهتمام العمل الحر بهم بالذات. إن ما تفعله الإدارة وما يفعله المديرون سيكون موضع اهتمام الشعب، أكثر من اهتمام الخبراء بهم. وسيزداد اهتمام الإدارة بالتعبير عن المعتقدات الرئيسية والقيم تماماً كاهتمامها بتحقيق نتائج قابلة للقياس وستدعم نوعية الحياة فى المجتمع تماماً قدر دعمها لمستواه المعيشى .

إن هناك أدوات كثيرة للإدارة يجب أن نتعلم استخدامها، وكذلك هناك كثير من الأساليب الجديدة، وهناك الكثير من المهام الصعبة والجديدة، ولكن أكثر التغيرات أهمية بالنسبة للإدارة هو أن الآمال والقيم وحياة المجتمع نفسه فى الدول المتقدمة ستعتمد على الأداء والكفاءة والتحمس والقيم التى لمديريها. إن مهمة الجيل القادم هى جعل المؤسسات الجديدة شيئاً منتجاً للفرد والجماعة والمجتمع، وهذا هو واجب الإدارة أولا وأخيراً .

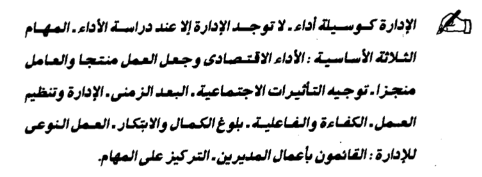
# الجزء الأول

# المهام

*الإدارة هي وسيلة أداء المؤسسة. والمؤسسة سواء أكانت منشأة أعمال حرة أم خدمة عامة فهي بدورها وسيلة أداء المجتمع. وتوجد للقيام بإسهامات خاصة وتؤدي وظائف اجتماعية محددة. لهذا، فإن الإدارة لا يمكن تعريفها أو تفهمها، ناهيك عن ممارستها إلا من حيث أبعاد أدائها، ومطالب هذا الأداء المفروضة عليها. إن مهام الإدارة هي سبب وجودها وحدود عملها وأساس سلطاتها ومشروعيتها.*




# أبعاد الإدارة



***الإدارة كوسيلة أداء. لا توجد الإدارة إلا عند دراسة الأداء. المهام الثلاثة الأساسية: الأداء الاقتصادى وجعل العمل منتجا والعامل منجزا. توجيه التأثيرات الاجتماعية. البعد الزمنى. الإدارة وتنظيم العمل. الكفاءة والفاعلية. بلوغ الكمال والابتكار. العمل النوعى للإدارة: القائمون بأعمال المديرين. التركيز على المهام.***

تعتبر مشروعات الأعمال الحرة - والمؤسسات الخدمية العامة - أجهزة الأداء فى المجتمع. ولا توجد من أجل ذاتها، ولكن لأداء غرض اجتماعى محدد ولإشباع إحتياجات محددة للمجتمع أو الجماعة أو الفرد. وهى ليست غايات فى حد ذاتها ولكنها وسائل. والسؤال الأمثل الذى يجب أن يطرح بخصوصها لا يجوز أن يكون «ما هى؟»، ولكن «ما العمل الذى تقوم به وما هى مهامها؟»

والإدارة بدورها جهاز الأداء الخاص بالمؤسسة، إذ ليس لها وظيفة خاصة بها، بل ولا وجود لها فى حد ذاتها. والإدارة المنفصلة عن المؤسسة التى تخدمها ليست من الإدارة فى شىء.

إن ما يقصده الناس بالبيروقراطية - وحكمهم سديد - هو الإدارة التى أساءت الحكم فاعتبرت نفسها غاية والمؤسسة وسيلة. وهذا هو المرض التفسخى الذى تتعرض له الإدارات؛ وخاصة تلك الإدارات التى لا تخضع لاختبارات السوق. إن أول غرض من

أغراض المدير الفعال هو منع هذا المرض أو إيقافه ـ وإذا أمكن ـ معالجته.

يأتي بعد ذلك السؤال «ما هى الإدارة؟» علينا أولا تعريف الإدارة فى مهامها ومن خلال مهامها.

وهناك ثلاث مهام – متساوية فى الأهمية ولكنها مختلفة بالضرورة – يجب على الإدارة أداؤها؛ لكى تتمكن المؤسسة المسئولة من أداء وظيفتها والإسهام بجهودها . وهذه المهام هى :

- غرض المؤسسة المحدد ورسالتها، سواء كان مشروع أعمال حرة أو مستشفى أو جامعة.
- جعل العمل منتجاً والعامل منجزاً.
- التعامل مع التأثيرات الاجتماعية والمسئوليات الاجتماعية.

## 1- الغرض والرسالة

توجد المؤسسة من أجل غرض ورسالة محددين، وهذه وظيفة اجتماعية محددة بالذات، وذلك يعنى الأداء الاقتصادى فى مشروع العمل الحر.

وتختلف المؤسسات من ناحية المهمة الأولى لها، وهى مهمة الأداء المحددة، سواء كانت مؤسسات عمل حر أو مؤسسات غير تجارية. أما بالنسبة لأى مهمة أخرى، فإنها متشابهة. إلا أن العمل الحر فقط هو الذى يتسم بالأداء الاقتصادى كرسالة محددة. إن التعريف الخاص بالعمل الحر هو أنه يوجد من أجل الأداء الاقتصادى. أما جميع المؤسسات الأخرى، مثل المؤسسات والكنائس والجامعات والهيئات العسكرية، فإن الاقتصاديات قيود عليها. ويعتبر الأداء الاقتصادى الأساس والغرض فى مشروع العمل الحر.

وقد خصص قسم كامل من هذا الكتاب (الفصول 11 - 12 - 13 -14) للأداء الخاص بالمؤسسات غير التجارية ومؤسسات الخدمة العامة. أما ما يؤكد عليه هذا الكتاب فهو مشروعات الأعمال الحرة ومهمة الأداء الاقتصادى. وفى حين أنها ليست المهمة الوحيدة على الإطلاق التى يجب أداؤها فى المجتمع، فإنها تتمتع بالأولوية، لأن جميع المهام الاجتماعية الأخرى ـ مثل التعليم والرعاية الصحية والدفاع وتقدم المعرفة ـ تعتمد على

فائض الموارد الاقتصادية، وهى أرباح ومدخرات لا ينتجها إلا الأداء الاقتصادى الناجح. وكلما ازدادت مطالبنا الخاصة من إشباع هذه الرغبات الأخرى وازداد تقديرنا لها، ازداد اعتمادنا على الأداء الاقتصادى لمشروع العمل الحر.

يجب على إدارة الأعمال الحرة أن تضع دائماً الأداء الاقتصادى فى المقام الأول بالنسبة لأى قرار أو عمل تقوم به؛ إذ لا يمكن أن تبرر وجودها وسلطاتها إلا عن طريق النتائج الاقتصادية التى تقدمها. وإذا لم تقدم إدارة العمل الحر نتائج اقتصادية، فإنها تكون قد فشلت فى مهمتها، وتكون كذلك إذا لم تقدم السلع والخدمات التى يرغبها المستهلك وبالسعر الذى يرتضيه. وبالمثل تكون قد فشلت إذا لم تحسن - أو على الأقل - تصون طاقة إنتاج الثروة الخاصة بالموارد الاقتصادية الموكولة إليها. وهذا يعنى المسئولية من أجل الربحية، أيا كان الهيكل الاقتصادى أو السياسى أو أيا كانت أيديولوجية المجتمع (بخصوص وظائف الربح - انظر الفصل 6 ص 99).

إن أول تعريف لإدارة منشآت الأعمال الحرة هو أنها : جهاز أداء اقتصادى، وأنها بالتحديد الجهاز الخاص بالأداء الاقتصادى فى المجتمع الصناعى. ويجب أن يكون لكل عمل وكل قرار وكل تفكير خاص بالإدارة أداء اقتصادى يعتبر بُعده الأول بالدرجة الأولى.

## 2- جعل العمل منتجاً والعامل منجزاً

إن المهمة الثانية للإدارة هى جعل العمل منتجاً والعامل منجزاً. ولمشروع العمل الحر مورد واحد حقيقى هو الفرد. ويؤدى المشروع أعماله من خلال جعل الموارد البشرية منتجة، كما يحقق أداءه من خلال العمل. إن جعل العمل منتجاً إنما هو وظيفة ضرورية. وتعتبر هذه المؤسسات فى نفس الوقت - فى المجتمع الحاضر - الوسيلة التى يحصل الأفراد من خلالها على سبل معيشتهم. كما أنها تعتبر مسلكهم إلى المركز الاجتماعى والمجتمع، وإلى الإنجاز الفردى والشعور بالرضا. إن جعل العامل منجزاً يزداد أهمية ويعتبر مقياساً لأداء أى مؤسسة، ومن ثم فإن مهمة الإدارة فى هذا المضمار آخذة فى الازدياد.

يعتبر تنظيم العمل طبقاً لمنطق العمل هو الخطوة الأولى. أما الخطوة الثانية، فهى أصعب بكثير لأنها تجعل العمل مناسباً للبشر لأن منطقهم يختلف تماماً عن منطق العمل. فيتطلب جعل العامل منجزاً تدبراً فى أمر الإنسان ككائن حى له خواص فسيولوجية

وسيكولوجية (نفسية) خاصة، وقدرات محدودة، وطريقة مميزة للعمل. وهى تحتم النظر بعين الاعتبار إلى الموارد البشرية على أنها كائنات بشرية وليست أشياء، وباعتبار أن لهم – على خلاف الموارد الأخرى – شخصية ومواطنة وسيطرة على ما يصنعون تختلف كماً وكيفاً ، فإن ذلك يتطلب بالتالى مسئولية ودافع ومشاركة ورضا، وحوافز ومكافآت، وقيادة ومكانة ووظيفة.

إن الإدارة والإدارة وحدها هى التى يمكنها إشباع هذه المطالب، لأن العمال سواء كانوا قائمين على ماكينات أم لا - أم نواب المدير التنفيذيين - يجب أن يكونوا فى حالة رضا من خلال إنجازاتهم فى العمل والوظيفة، أى من خلال المشروع، والإدارة هى جهاز الأداء المحرك للمشروع.

## 3 - التأثيرات الاجتماعية والمسئوليات الاجتماعية

إن العمل الثالث للإدارة يتركز فى التعامل مع التأثيرات الاجتماعية والمسئوليات الاجتماعية فى المشروع. ولا توجد لدينا مؤسسة قائمة وحدها أو تعتبر غاية فى حد ذاتها. فكل فرد يعتبر عضواً فى المجتمع ويعيش من أجل المجتمع. والعمل الحر ليس استثناء على القاعدة. إن منشأة الأعمال الحرة التى تتمتع بحريتها لا يمكن تبرير وجودها بأنها مفيدة للأعمال الحرة، ولكن يمكن تبرير وجودها بأنها مفيدة للمجتمع.

إن أول مؤسسة ظهرت فى الغرب بعد العصور القديمة كانت ديراً للرهبان البينيدكتيين فى القرن السادس. ولكنه لم يؤسس لخدمة الجماعة والمجتمع بل لخدمة أعضائه ولمساعدتهم على الخلاص، ولهذا نقل القديس بينيدكت ديره من المجتمع الإنسانى إلى البرية، ولم يكن خائفاً من خضوع رهبانه لإغراءات العالم، بل كان خائفاً من أن يهتموا بالعالم أو يتولوا مسئولية ما فيه، أو أن يعملوا عملاً طيباً فيه فيضطرون إلى قبول موقع القيادة.

وعلى النقيض من دير البينيدكتيين هذا، فإن كل مؤسسة من مؤسساتنا اليوم توجد لكى تساهم فى أنشطة خارجة عن ذاتها، ولكى تسد حاجة أفراد غير أعضائها وتعمل على إرضائهم . وتوجد منشآت الأعمال الحرة لكى تمد العملاء بالسلع والخدمات أكثر مما تمدهم بوظائف العمال والمديرين، أو حتى بحصص أرباح لحملة الأسهم. فالمستشفيات لا توجد لصالح الأطباء والممرضات ولكن لصالح المرضى الذين يودون مغادرة المستشفى بعد

الشفاء إلى غير رجعة. وكذلك لا توجد المدرسة من أجل المدرسين بل من أجل الطلاب. والإدارة التى تنسى هذا إدارة سيئة.

وعليه، فلا يمكن لأى مؤسسة أن تعيش خارج إطار الجماعة والمجتمع مثل دير البينيدكتيين الذى حاول ذلك ولم ينجح. فالمؤسسة يجب أن تكون جزءاً من الجماعة من الناحية النفسية والجغرافية والثقافية والاجتماعية.

ولكى يبرز مشروع العمل الحر عمله، ويقدم سلعاً اقتصادية وخدمات، فعليه أن يكون له أثر على الناس والجماعات والمجتمع. وأن يكون له قوة وسلطة على الناس، مثل العاملين الذين لم تحدد آمالهم وأغراضهم فى إطار المشروع. ويجب أن يكون لمشروع العمل الحر تأثير على الجماعة لأنها مجاورة لها ومصدر للسماسرة وإيراد للضرائب وإن كانت مصدراً للنفايات والملوثات. وفى مجتمعنا المتعدد المنظمات يجب على مشروع العمل الحر أن يضيف إلى اهتمامه الأساسى بمتطلبات الحياة - مثل السلع الاقتصادية والخدمات - اهتماماً بنوعية الحياة، بمعنى الاهتمام بالبيئة المادية والإنسانية والاجتماعية للفرد الحديث والجماعة الحديثة.

ومن الطبيعى أن يوجد هذا البعد الخاص بالإدارة فى عمل جميع مديرى المؤسسات. فالجامعة والمستشفى والإدارة الحكومية لها أيضاً تأثيرات ومسئوليات كما فى العمل الحر ولكنها لا تعى هذا الأمر ولا تهتم بمسئولياتها الإنسانية والاجتماعية بالقدر الذى تعيه الأعمال الحرة. إننا ننظر باستمرار إلى إدارة منشآت العمل الحرة، بحثاً عن القيادة بخصوص نوعية الحياة، لذا فإن تناول التأثيرات الاجتماعية يصبح مهمة ثالثة كبرى وبعداً ثالثاً كبيراً من مهام وأبعاد الإدارة.

ويجب تنفيذ هذه المهام الثلاثة فى نفس الوقت، ومن خلال نفس العمل الإدارى، ولا يمكن القول بأن إحدى هذه المهام هى السائدة، أو أنها تحتاج إلى مهارة أو كفاءة أكثر. ومن الصحيح أن الإنجاز فى مشروع العمل الحر يأتى فى المقام الأول، لأنه هدف المشروع وسبب وجوده. ولكن إذا ساء ت إدارة العمل والعمال، فلن يكون هناك أداء للعمل الحر مهما كانت كفاءة الرئيس التنفيذى فى إدارته للمشروع الحر. ويعد الأداء الاقتصادى الناتج عن سوء إدارة العمل والعمال، أداء وهمياً ومدمراً بالفعل لرأس المال، حتى لو كان ذلك على المدى القصير، وسيرفع مثل هذا الأداء التكلفة إلى درجة تجعل المشروع غير قادر على المنافسة، مما يؤدى إلى الوصول بالإدارة إلى عدم القدرة على العمل نهائياً نتيجة

للكراهية والحرب الطبقية . وبالمثل ، فإن فى سوء إدارة التأثيرات الاجتماعية ما يدمر بالتالى دعم المجتمع للمشروع، بل ويدمر المشروع نفسه أيضاً.

إن كل مهمة من هذه المهام الثلاث لها أولية، فإدارة منشأة العمل الحر لها أولية لأن المشروع مؤسسة اقتصادية. ولكن جعل العمل منتجاً والعمال منجزين أمر له أهميته الخاصة؛ لأن المجتمع ليس مؤسسة اقتصادية، وهو يتطلع إلى الإدارة لتحقيق معتقداته الأساسية وقيمه. إن التعامل مع التأثيرات الاجتماعية للمشروع له أهميته؛ إذ لا يمكن لأحد من الأعضاء إن يبقى على قيد الحياة بعد الجسد الذى يخدمه والمشروع عضو من أعضاء المجتمع والجماعة.

ولا توجد فى هذه المجالات أعمال أو نتائج إلا ما يخص العمل الحر ككل (الجامعة أو المستشفى أو الإدارة الحكومية). فلا توجد نتائج «وظيفية» ولا قرارات «وظيفية» . فليس هناك إلا استثمار العمل الحر ومخاطر العمل الحر، ومكسب العمل الحر وخسارة العمل الحر، وفاعلية العمل الحر، وعطل العمل الحر، وقرار العمل الحر، ومعلومات العمل الحر. إن ما يُحدث التلوث ليس المصنع الصغير وإنما الشركات الضخمة، مثل شركة إديسون المدعمة فى نيويورك، ويونيون كاربيد المتحدة وصناعة الورق أو الصرف الصحى للمدينة ، هى التى تحدث التلوث.

وأخيراً ، إن العمل والمجهود شيئان محددان، وهناك بالتالى شد بين حقيقتين : الحقيقة الخاصة بالأداء، والحقيقة الخاصة بالعمل، ولا يبدد هذا الشد - وعلى الأقل يجعله منتجاً - إلا المهمة الإدارية المستديمة.

## البعد الزمنى

هناك عقدة واحدة فى كل مشكلة إدارية وكل قرار وكل فعل، ولا تعتبر هذه العقدة مهمة رابعة، ولكنها مع ذلك تعد بعداً رابعاً، وهو الزمن.

يجب على الإدارة أن تأخذ فى الاعتبار الحاضر والمستقبل، أى المدى القريب والمدى البعيد. فأى مشكلة إدارية لن تحل اشترينا إذا ربحاً فورياً عن طريق تعريض سلامة المدى البعيد أو حياة الشركة نفسها للخطر. ويعتبر قرار الإدارة قراراً غير مسئول إذا خاطر مخاطرة كبيرة فى هذا العام من أجل المستقبل الرائع. ومن الحالات الشائعة جداً، حالة المدير العظيم الذى يأتى بنتائج اقتصادية مذهلة طالما كان يدير الشركة، ولكنه يترك خلفه سفينة قديمة غارقة، وهذه الحالة مثال على الإدارة غير المسئولة، والإخفاق فى إيجاد

توازن بين الحاضر والمستقبل. إن النتائج الاقتصادية الفورية ، في الواقع ، نتائج زائفة وتتحقق بالإنفاق من رأس المال. وفي كل حالة من الحالات، حيث لا يستوفي كل من الحاضر والمستقبل أهدافهما، وحيث لا تتناسق مطالبهما ، أو على الأقل تتوازن ، فإن رأس المال - وهو منبع الثراء - سيكون في حالة خطر أو في ضرر أو تدمير.

إننا اليوم ندرك تماماً أهمية البعد الزمني فيما يختص بالأثر بعيد المدى للقرارات الاقتصادية السريعة على البيئة والموارد الطبيعية. ولكن مشاكل التوافق بين اليوم والغد موجودة في جميع المجالات؛ خاصة فيما بين الناس.

إن البعد الزمني متأصل في الإدارة، لأنها تهتم بالقرارات الخاصة بالعمل. والعمل يهدف دائما إلى نتائج المستقبل. وأي شخص تقع على عاتقه مسئولية العمل وليس التفكير أو المعرفة فإنه يكون مسئولا عن المستقبل.

وهناك سببان يجعلان للبعد الزمني أهمية محدودة وصعوبة محدودة في وظيفة الإدارة. إن من نتائج التقدم الاقتصادي والتكنولوجي هو أن الفترة الخاصة بإثبات صحة قرار ما والحصول على ثماره، تزداد طولاً بمرور الوقت. ففي الثمانينيات من القرن التاسع عشر وما بعده احتاج إديسون إلى سنتين أو نحو ذلك فيما بين بداية عمل معملي لفكرة ما، وبداية عمليات رائدة عن هذه الفكرة في المصنع. واليوم قد يستغرق ذلك خمسة عشر عاماً بالنسبة لخلفائه. ومنذ نصف قرن كان من المتوقع أن يغطي أي مصنع تكاليفه خلال سنتين أو ثلاثة. أما اليوم، فمع وصول حجم استثمار رأس المال لكل عامل إلى عشرين ضعفاً عما كان عليه في عام 1900، فإن فترة تغطية التكاليف قد تصل إلى عشرة أعوام أو اثنى عشر عاماً. أما بالنسبة لتنظيم بشري، مثل فريق مبيعات أو مجموعة إدارة، فقد تستغرق فترة أطول للبناء ثم تغطية التكلفة.

أما الصفة الثانية الغريبة الخاصة بالبعد الزمني فهي تحتم على الإدارة - وحدها تقريباً - أن تعيش دائماً في الحاضر والمستقبل معاً.

إن القائد العسكري أيضاً يعرف الزمانين، ولكنه طبقاً للتقاليد نادراً ما يضطر إلى أن يعيش الزمانين في آن واحد. فهو في أثناء السلم لا يعرف الحاضر، فالحاضر بالنسبة له هو تحضير للحرب المقبلة. وأثناء الحرب لا يعرف إلا المستقبل القصير الأمد، لأنه يهتم بكسب الحرب، ويترك كل شيء آخر للسياسيين. وإذا كان هذا الأمر لم يعد يصدق على زمن الحروب الباردة والحروب القريبة، فقد تكون الإجراءات البوليسية أهم الأسباب في

أزمة القيادة العسكرية، والروح المعنوية التى تصيب الخدمة العسكرية اليوم؛ إذ لا يفيد التحضير للحرب المقبلة أو كسب الحرب في المستقبل. ونتيجة لهذا ضل الرجل العسكرى سبيله.

ولكن على الإدارة دائماً أن تعيش الزمانين، إذ عليها أن تحافظ على أداء المشروع فى الحاضر، وإلا فلن يكون هناك مشروع قادر على الأداء فى المستقبل - كما أن عليها جعل المشروع قادراً على الأداء والنمو والتغير فى المستقبل، وإلا فإنها قد تدمر رأس المال - أى طاقة الموارد على إنتاج الثروة فى الغد.

إننا لا نعلم شيئاً عن المستقبل سوى أنه سيكون شيئاً مختلفاً. وقد تكون هناك قوانين تاريخية عظيمة أو تيارات عظيمة من الاستمرارية تعمل على مدار عهود بأكملها. ولكن فى *الفترة الزمنية بين صدور القرار الواعى وبدء تنفيذ العمل - امتداد الزمن بالسنين* لا بالقرون - التى يعمل خلالها مديرو أى مؤسسة، فإن عدم اليقين المصاحب للمستقبل هو الشىء الذى يهمنا. ولا يهمنا تواصل المدى الطويل ، فلا يمكن معرفته إلا باستعراض الماضى وتأمل التاريخ لمعرفة كيف ظهر.

إن المستقبل بالنسبة للمدير هو عدم الدوام. ومع ذلك، فإنه لا يمكن الوصول إلى المستقبل، مهما كان مختلفاً إلا من الحاضر. وكلما زادت القفزة من المجهول وجب أن تكون قاعدة الانطلاق أقوى. *إن البعد الزمنى يضفى على القرار الإدارى صفاته الخاصة،* لأنه العمل الذى يوحد فيه المدير الحاضر والمستقبل.

## • الإدارة وتنظيم العمل

إن هناك بعداً آخر للأداء الإدارى، فالمدير يجب أن يدير دائماً، وعليه تدبير وتحسين الموجود والمعروف من قبل. ولكن عليه أن يكون ، علاوة على ذلك ، منظماً للعمل، وأن يعيد توجيه الموارد من المجالات ذات النتائج الضعيفة أو المتناقصة إلى مجالات ذات نتائج عالية أو متزايدة، وأن يطرح الأمس جانباً، وأن يقوم بإلغاء الموجود والمعروف من قبل، وأن يصنع الغد.

توجد حالياً وفى أسواق العمل الحر التكنولوجيات والمنتجات والخدمات، كما توجد المرافق والمعدات فى أماكنها الصحيحة. وتم استثمار رؤوس الأموال لذا فالواجب تفقدها والإشراف عليها، كما إنه تم استخدام الأفراد فى أعمال محددة لهم، وهكذا. إن دور المدير

فى الإدارة يتمثل فى الحصول على أفضل ريع من هذه الموارد .

وكثيرا ما ذكر لنا رجال الاقتصاد أن هذا يعنى الكفاءة، بمعنى تحسين ما تم عمله من قبل. ويعنى التركيز على التكاليف، ولكن المدخل الأفضل هو التركيز على الفعالية. إنها تركز على الفرص التى تأتى بالإيراد وتخلق الأسواق وتغير الصفات الاقتصادية للمنتجات والأسواق القائمة. وهى لا تسأل : «كيف نعمل هذا وذاك بطريقة أحسن؟»، بل تسأل : «أى المنتجات تقدم نتائج اقتصادية رائعة حقاً أو يمكنها تقديم ذلك؟» ، و« أى الأسواق قادرة على تقديم نتائج رائعة ؟» وبعد ذلك تسأل : «إلى أين يجب توجيه الموارد والجهود لتقديم نتائج رائعة بدلاً من النتائج «العادية» التى يمكن إنتاجها بالكفاءة التامة؟»

إن هذا لا يقلل من شأن الكفاءة. فأكثر الأعمال ازدهاراً، أى العمل ذو الفاعلية الكبرى، يمكن أن يموت نتيجة لنقص الكفاءة. ولكن حتى أشد الأعمال الحرة كفاءة لا يمكنها البقاء - ودعك من النجاح - لو كانت كفاءتها تدور فى العمل الخاطئ ، أى إذا افتقرت إلى الفعالية؛ لأن أكبر قدر من الكفاءة لا يمكّن صانع غزل البنات مثلا أن يعيش فى السوق.

إن الفعالية أساس النجاح - والكفاءة هى أصغر شرط للبقاء بعد بلوغ النجاح. فالكفاءة تختص بتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة فى حين تختص الفعالية بتنفيذ الأعمال الصحيحة.

وتهتم الكفاءة بكل مدخل من الجهد فى جميع مجالات النشاط، أما الفعالية فتبدأ بإدراك أنه فى العمل الحر، شأنه شأن أى كائن اجتماعى حى، تقوم 10 ٪ إلى 15 ٪ من ظواهر الأحداث - مثل المنتجات والطلبات والعملاء والأسواق والناس - بتقديم 80٪ إلى 90٪ من النتائج، أما باقى الظواهر - مهما قمنا بالعناية بها - فإنها لا تقدم شيئاً سوى تكاليف. (وهى تكاليف تتناسب دائماً مع حجم العمليات التجارية، أى بقدر الحركة) .

وعليه ، فإن أول عمل إدارى يقوم به المدير هو أن يجعل اللب الصغير للنشاطات التى تستحق الاهتمام قادراً على الفعالية. وفى نفس الوقت يعمل على تحييد (إذا لم يترك بعيداً) شبه الظل الكبير للعمليات التجارية : مثل المنتجات وأنشطة العاملين وأعمال البحوث ونشاط المبيعات التى مهما تمت بنجاح فإنها لا تعود بنتائج باهرة ( سواء شملت الفرص التى تحققت فى الماضى أو كانت مجرد انشغال أو كانت آمالاً وتوقعات لم تتحقق فى الماضى - أى أخطاء الأمس).

وثانى مهمة للإدارة هى لم شمل العمل الحر كله باستمرار للتحقيق الكامل لقدرته الكامنة. وحتى أكثر الأعمال الحرة نجاحاً تعمل بمعامل أداء منخفض إذا ما قيس عملها بطاقتها الكامنة – أى النتائج الاقتصادية التى يمكن الحصول عليها عندما يتم التنسيق بين الجهود والموارد لتقديم أعلى إنتاج ممكن.

إن هذه المهمة ليست ابتكاراً، فهى فى الحقيقة تأخذ العمل الحر كما هو اليوم وتسأل : ما أفضل شىء فى هذا العمل نظرياً؟ وما الذى يمنع من الوصول للكمال؟ أو بعبارة أخرى أين تقع العوامل المحددة والمقيدة للعمل الحر التى تعوقه وتحرمه من العائد الكامل لموارده وجهوده؟.

وعلى سبيل التوضيح فقط، نقول إن هناك مدخلاً أساسياً، وهو أن نسأل : «ما هى التغيرات الصغيرة نسبياً فى المنتج والتكنولوجيا والعملية والسوق وغير ذلك ، التى يمكنها تحسين أو تغيير الصفات الاقتصادية والنتائج لهذا العمل ؟ ( إن هذا يشبه نقاط الضعف لدى المهندسين فى الأنظمة الحديثة).

وعلى سبيل المثال، توجد نقاط ضعف فى صناعة الحديد والصلب ـ وهى العوامل التى تشد النتائج الاقتصادية لصناعة الصلب إلى ما تحت القدرة النظرية للصناعة وسير العمل ـ وقد تكون الحاجة فى تكنولوجيا الصلب فى الوقت الحاضر إلى إيجاد حرارة عالية ثلاث مرات ثم التبريد ثلاث مرات، لأن أغلى ما يمكن إنتاجه هو درجات الحرارة سواء بالتسخين أو التبريد. وفى أعمال الأجهزة الكهربائية هناك نقطة ضعف وهى تعود عملاء المرافق العامة على أن يكون كل مولد توربينى مصمماً وكأنه منتج وحيد خاص وليس تجميعاً كواحد من مجموعة كبيرة وطبقاً لمواصفات أداء نمطية. وثمة نقطة ضعف أخرى وهى أن طلبات عملاء المرافق العامة للتوربينات تبدأ عادة حينما تكون أسعار سوق العملة منخفضة، مما يحدث تقلبات مكلفة فى جداول الإنتاج والطلبات. فإذا أمكن تغيير هاتين العادتين، فسيكون من الممكن خفض تكاليف المولدات التوربينية الكبيرة بمقدار 40 ٪ إلى 50 ٪. وثمة مثال آخر فى التأمين على الحياة، إذ تتركز به نقطة مهمة من نقاط الضعف المتمثلة فى التكلفة العالية للمبيعات الفردية. ويتم التغلب على هذه النقطة وتحقيق الطاقة الكامنة فى العمل الحر بدرجة أكبر، إما بواسطة البيع الإحصائى ـ بالاستغناء عن جهود البيع الشخصى المكلفة، أو بالإكثار من قنوات المبيعات مثل التخطيط المالى للبيع (و يشمل جميع أدوات الاستثمار الأخرى، كشهادات الائتمان الاستثمارية) بدلا من شهادات

التأمين على الحياة.

لقد ذكرنا هذه الأمثلة لبيان أن التغيرات الصغيرة نسبياً قد لا تكون بالضرورة سهلة التنفيذ. وفى الواقع، فربما لا نعرف كيف نجرى هذه التغيرات، ولكنها ستظل صغيرة، لأن العمل الحر قد يظل على ما هو عليه من الناحية الأساسية، إلا أنه قد يؤتى نتائج اقتصادية مختلفة. وفى حين تظهر الأمثلة السابقة بوضوح أن هذه التغيرات قد تحتاج إلى الابتكار، إلا أنها ليست ابتكاراً فى حد ذاتها. إنها فى الأساس مجرد تعديلات للعمل الحر، الموجود لدينا.

وفى الوقت نفسه، فإن تنظيم العمل جزء من المهمة الإدارية : إنه مزاولة العمل الحر الخاص بالغد. والابتكار جزء من المهمة الإدارية.

وتبدأ مزاولة عمل الغد بالاقتناع بأن عمل الغد يجب أن يكون مختلفاً. ولكنه يبدأ أيضاً ـ بالضرورة ـ بالعمل الموجود حالياً. إن مزاولة العمل الحر الخاص بالغد لن يتم بلمحة من لمحات العبقرية، فهو يتطلب تحليلاً منهجياً وعملاً شاقاً مضنياً اليوم من جانب الأفراد الموجودين فى العمل الحر الحالى والعاملين من خلاله.

والوظيفة المحددة لتنظيم العمل فى مشروع العمل الحر هى جعل عمل اليوم قادراً على صنع المستقبل، وجعله قادراً على التحول إلى عمل مختلف. إن وظيفة تنظيم العمل هى تمكين العمل الجارى الموجود حالياً، والناجح على وجه الخصوص، من أن يظل موجوداً وأن يظل ناجحاً فى المستقبل.

وقد يقول المرء، إن النجاح لا يمكن أن يستمر إلى الأبد، فالأعمال، رغم كل شىء، من صنع الإنسان وليس لها دوام حقيقى. وأقدم عمل حر إنما هو وليد القرون الحديثة. إلا أن مشروع العمل الحر يجب أن يستمر إلى ما بعد حياة الفرد أو بعد حياة الجيل حتى يمكنه الإسهام فى الاقتصاد والمجتمع. ودوام العمل الحر هو لب مهمة تنظيم العمل، وتعتبر القدرة على ذلك اختباراً قاطعاً وحاسماً لأى إدارة.

## عمل المدير

لكل مهمة من هذه المهام، ولكل بعد من أبعادها مهارات وأدوات واحتياجات. إلا أن المهمة الكلية للإدارة تتطلب توحيدها ودمجها معاً، وهذا يتطلب أيضاً عملاً محدداً وأداة خاصة، أما الأداة فهى الإدارة، وأما العمل فهو المدير والقائمون بالعمل.

والمهام هى الأداء الاقتصادى وجعل العمل منتجاً والعامل منجزاً، وكذلك توجيه التأثير الاجتماعى والمسئوليات الاجتماعية، مع الاحتفاظ بالتوازن بين مطالب اليوم والغد التى يجدالجمهور فيها نفعاً له. إن الجمهور لا يهتم بما يجب على المديرين عمله لإنجاز مهامهم. لأنه يهتم بالاداء . ولكن على المديرين الاهتمام بالوسائل التى تؤدى إلى إنجاز مهامهم . إن عليهم الاهتمام بالأعمال الإدارية، وبعمل المدير والمهارات التى يحتاج إليها، وكذلك بالتنظيم الذى يديره.

إن أى كتاب عن الإدارة لا يبدأ بالمهام الواجب أدائها لا يعبر عن الإدارة. ومثل هذا الكتاب يرى الإدارة كشىء قائم فى حد ذاته، أكثر من رؤيته لها كوسيلة تؤدى إلى غاية، وهو كتاب قاصر عن فهم أن الإدارة لا توجد إلا من خلال دراسة الأداء. ويتناول الإدارة كحقيقة مستقلة فى حين أن الإدارة أداة تستمد وجودها وهويتها وتبريرها من الوظيفة التى تخدمها. ولهذا كله يجب التركيز على المهام.

إن البدء فى مناقشة الإدارة بمناقشة عمل المدير أو التنظيم الإدارى - كما تفعل معظم كتب الإدارة - هو مدخل الخبير الفنى الذى ينحدر سريعاً نحو البيروقراطية، غير أنها خبرة فنية هزيلة. لأن العمل الإدارى والوظائف الإدارية وتنظيم الإدارة ليست أشياء مطلقة كما سنؤكد مرات ومرات فى هذا الكتاب، ولكنها تحدد وتشكل بواسطة المهام المطلوب أدائها. إن إحدى النظريات الثاقبة الأساسية التى اكتسبناها فى السنوات العشرين الماضية هى «الهيكل يتبع الاستراتيجية» وبدون فهم رسالة المشروع وأهدافه واستراتيجيته، لا يمكن توجيه المديرين ولا يمكن تصميم التنظيمات ولا يمكن تحويل الأعمال الإدارية إلى شىء منتج.

# أداء منشآت العمل الحر

*ليست لدينا نظرية حقيقية عن منشآت العمل الحر أو نظام متكامل عن إدارته. ولكننا نعرف ماهية العمل الحر وماهية مفاتيح وظائفه. ونفهم وظائف الربح واحتياجات الإنتاجية. وفى كل عمل حر نحتاج إلى أن نفكر من خلال السؤال : ما هو عملنا الحر وماذا يجب أن يكون؟ ومن تعريف رسالة العمل والغرض منه، يجب على العمل الحر أن يحصل على أهداف فى عدد من المجالات الحيوية، وأن يوازن الأهداف مع بعضها بعض، ومع المطالب التنافسية الخاصة بيومنا هذا وبالغد. إنه يحتاج إلى تحويل الأهداف إلى استراتيجيات محددة، مع تركيز الموارد عليها. وأخيراً، إنه بحاجة إلى التفكير من خلال تخطيطه الاستراتيجى، أى فى قرارات اليوم التى سيقوم عليها العمل الحر فى الغد.*



# إدارة منشآت العمل الحر:
# قصة شركة سيرز



***ما هو العمل الحر وكيف يدار؟. كيف أصبحت شركة سيرز وروبك عملا حرا. ابتكارات روزنفالد. ابتكار فكرة الطلبات البريدية. الجنرال وود والمرحلة الثالثة لشركة سيرز. تخطيط الترويج للبضاعة وتطوير المدير. المرحلة الثالثة لشركة سيرز: من البيع إلى الشراء إلى التامين. أسواق الطبقة الراقية وأسواق عامة الشعب. التحديات المستقبلية***

هناك المئات إن لم يكن الألوف من الكتب التى تتناول إدارة الوظائف المختلفة للعمل الحر - مثل الإنتاج والتسويق والتمويل والإدارة الهندسية والمشتريات وشئون الأفراد والعلاقات العامة وغير ذلك . إلا أن ماهية إدارة منشآت العمل الحر وماهية عمل الإدارة، وكيفية القيام بها، كلها موضوعات لم تناقش فى الكتب إلا نادراً.

إن هذا الإغفال لم يكن عارضاً، إنما يعكس نظرية يمكن الدفاع عنها، كما يعكس نظاماً مناسباً للإدارة . ولهذا - وبدون أى كلام نظرى - سننظر أولا إلى السلوك والتصرف اللذين انتهجهما أحد مشروعات الأعمال الحرة الحقيقية. فليس هناك إيضاح خاص بماهية العمل الحر، ومعنى إدارة هذا العمل، أوقع من الإيماء إلى شركة سيرز وروبك أكبر مشروعات أمريكا نجاحاً.

إن شركة سيرز أكبر شركة تجزئة فى العالم، إذ بلغت مبيعاتها ما يزيد عن عشرة بلايين من الدولارات. وهى أعلى منشآت الأعمال الحرة للتجزئة ربحاً فى العالم، وأيضاً أعلى الشركات ربحاً فى الاقتصاد الأمريكى بأى مقياس، ولا يضاهى شركة سيرز سوى ماركس وسبنسر فى إنجلترا من ناحية النجاح (انظر الفصل 8) . إلا أن شركة ماركس وسبنسر أصغر حجماً ولا تكاد تبلغ عشر حجم شركة سيرز - بل إنها تعترف بأن كثيراً من نجاحها، خاصة فى السنوات الأولى، يرجع إلى قيامها بمحاكاة سيرز.

لقد كانت سيرز وروبك شركة ذات نمو كبير حتى برغم أن صناعتها، وهى أعمال التجزئة، قديمة وراسخة، وتنقصها كلية التكنولوجيا العالية والابتكار العلمى. ولا يوجد عمل فى أمريكا، بما فى ذلك شركة جنرال موتورز، له مثل هذا النموذج الذى يحتذى من نماذج النمو الذى يتمتع بالاتساق وطول البقاء منذ بداية هذا القرن.

وسيرز ظاهرة سياسية أيضاً تستحق الدراسة. وفى عهد رعاية مصالح المستهلك، كان من الممكن أن تكون سيرز هدفاً رئيسياً لهجمات المستهلك. إلا أنه لم تكن هناك انتقادات تذكر . وتسيطر شركة سيزر من خلال ملكية الأغلبية أو ملكية أقلية ليست بالقليلة من السندات - على صناع 60 ٪ من البضائع التى تتولى بيعها. وقد يبدو هذا هدفاً رئيسياً لمن يناهضون الاحتكارات ومثلا صارخاً على تركيز القوة الاقتصادية، ومع ذلك لم يكن هناك أى ذكر عن أى تحقيقات عن مناهضة احتكار شركة سيرز أو أى دعوة قضائية ضدها.

إن الحالات التى تدرس فى المدارس التجارية إنما هى حالات الإخفاق أو على الأقل الحالات الخاصة بالمشاكل. ولكننا نتعلم أكثر من حالات النجاح. فمن الأهم أن نعرف العمل الصحيح الواجب القيام به، عن أن نعرف ما يجب اجتنابه من الأعمال.

أصبحت شركة سيرز عملاً حراً فى بداية القرن، وكانت تعلم أن المزارع الأمريكى يمثل سوقاً منفصلاً متميزاً. كان المزارع منفصلاً نظراً لعزلته التى جعلت قنوات التوزيع الموجودة محجوبة عنه. وكان المزارع متميزاً نظراً لاحتياجاته المحددة التى كانت - ولاعتبارات هامة - تختلف عن احتياجات مستهلك المدينة. وفى حين كانت القوة الشرائية للمزارع ضئيلة بالنسبة للفرد، إلا أنها كانت تمثل قوة شرائية هائلة فى مجموعها لم

تستخدم تقريباً.

كان من اللازم إيجاد قنوات توزيع جديدة للوصول إلى المزارع، كما كان من اللازم إنتاج سلع تتجاوب مع احتياجاته ومطالبه. وكان ينبغي أن تصل إليه بسعر منخفض مع ضمان استمرار سد احتياجاته ، ويتعين تقديم ضمان له بكفاء تها وسلامتها من المورد، إذ كانت عزلته تحول دون تمكنه من معاينة السلع قبل استلامها أو الحصول على تعويض عنها إذا تعرض للغش .

ولكى توجد سيرز و روبك كمنشأة عمل حر، كان من اللازم إجراء تحليل للعملاء وللسوق، خصوصا للسلع التي يعتز بها المزارع. كما استدعى الأمر إجراء ابتكارات كبيرة فى عدة مجالات متميزة.

وكان أول أمر تطلبته العملية هو البيع المنظم وإيجاد وتطوير الموارد لتزويد المزارع بالسلع الخاصة التى يحتاجها، بالكمية والجودة التى يطلبها، وبالسعر الذى يمكنه دفعه. وثانيا تطلب الأمر وجود كتالوج للطلب بالبريد، يمكن استخدامه كبديل للرحلات الشرائية للمدينة الكبيرة التى لم يكن فى استطاعة المزارع القيام بها. ولهذا السبب، كان من اللازم أن يصدر الكتالوج فى شكل مطبوعات دورية، وليس فى شكل إعلانات دعائية على فترات متقطعة، وأن تخرج هذه الكتالوجات عن جميع تقاليد البيع بالبريد، وألا تضغط على المزارع بمزاعم مبالغ فيها ليتم الشراء، وإنما لتعطيه وصفاً حقيقياً للمنتجات المعروضة عليه. لقد كان الهدف هو إيجاد عميل مستديم عن طريق إقناعه بكفاءة الكتالوج والشركة التى وراءه، وأن يكون الكتالوج هو كتاب الرغبات بالنسبة للمزارع.

وثالثاً، يجب تغيير هذا الفكر القديم قدم الأزل وهو «أنت تشترى على مسئوليتك» إلى « أنت تشترى على مسئولية البائع»، وهو معنى سياسة شركة سيرز القائلة «نحن نرد لك نقودك دون أسئلة». رابعاً ، إيجاد طريقة للاستجابة لطلبات العملاء بسرعة وبثمن زهيد. وبدون وجود مصنع الطلب البريدى قد يستحيل سير العمل من الناحية المادية.

وأخيراً، ينبغى تعزيز التنظيم البشرى . فعندما أصبحت شركة سيرز إحدى دوائر الأعمال الحرة، لم تكن معظم المهارات البشرية اللازمة متاحة. فلم يكن هناك ـ على سبيل المثال ـ مندوبو مشتريات لمثل هذه العمليات أو محاسبون متمكنون من مراقبة البضائع

وجردها أو فنانون لتصميم الكتالوجات أو موظفون صغار متمرسون فى التعامل مع حجم الطلبات الضخم من جانب العملاء.

لقد أعطى ريتشارد سيرز Richard Sears اسمه للشركة، وتفهم احتياجات العميل، وبذكاء حاد جداً بدأ فى الابتكار لإشباع هذه الاحتياجات. ولكنه لم يكن هو الوحيد الذى أوجد شركة سيرز وروبك لتصبح شركة كبرى للعمل الحر. وفى الحقيقة لا يمكن أن تسمى عمليات ريتشارد سيرز التى قام بها بنفسه عملاً حراً. لقد كان مضارباً حاذقاً فى الأسواق التجارية، فكان يشترى المنتجات المحجوز عليها، ويقدمها كمية بعد أخرى من خلال إعلانات بريدية. وكانت كل صفقة من صفقاته تعتبر عملية تجارية فى حد ذاتها، وعند انتهائها تصفى نفسها بنفسها ومعها العمل التجارى أيضاً، وقد يكون سيرز كسب مالاً كثيراً، ولكن طريقته فى العمل لم تكن كافية لتؤسس عملاً حراً، ناهيك عن استمراره. إن نجاحه كاد يقضى عليه بالإفلاس، لأن هذا النجاح دفع بشركته إلى أبعد من حدود طاقته الإدارية. وقد أشرفت شركته على الغرق عندما قام ببيعها لشخص آخر وهو تاجر الأقمشة المنحدر من شيكاغو يوليوس روزنفالد (1862 ـ 1932).

أقام روزنفالد مشروع عمل حر من خلال شركة سيرز فيما بين عام 1895 عندما تولى الأمر وعام 1905 عند افتتاح مصنع الطلب البريدى فى شيكاغو. لقد قام بتحليل للسوق، ثم بدأ التطوير المنظم لمصادر البضائع وابتكر الكتالوج البريدى الحقيقى والدورى وسياسة «الرضا مضمون وإلا سنرد لك نقودك». وبنى التنظيم البشرى المنتج، وأعطى أفراد الإدارة أكبر قدر من السلطة والمسئولية الكاملة عن النتائج. وفيما بعد أعطى كل موظف ملكية أسهم فى الشركة يتم شراؤها له من الأرباح. إن روزنفالد لم يكن فقط بمثابة الأب لشركة سيرز و رويك ، بل إنه كان أبا لثورة التوزيع التى غيرت الاقتصاد العالمى فى القرن العشرين والتى أصبحت عاملاً حيوياً فى النمو الاقتصادى.

هناك عمل واحد فقط فى تاريخ شركة سيرز المبكر، لم ينفذه روزنفالد. فقد أنشأ دورنج مصنع شيكاغو للطلب البريدى عام 1903. فقبل خمس سنوات من إنشاء هنرى فورد لمصنعه كان أول مصنع حديث للإنتاج بالجملة، وكان كاملاً من حيث تحليل العمل إلى عمليات بسيطة متكررة، وبه خط تجميع وسيور ناقلة وأجزاء نمطية قابلة للتبادل مع بعضها بعض ـ وقبل كل ذلك جداول مخططة لجميع الأعمال بالمصنع.

بهذه الأسس نمت شركة سيرز فى نهاية الحرب العالمية الأولى لتكون مؤسسة

قومية، وكان كتاب «الرغبات» هو المطبوعة الوحيدة التى كانت توضع بجوار الإنجيل فى أغلب منازل المزارعين.

بدأت المرحلة التالية لقصة سيرز فى منتصف العشرينيات. وكما كانت أول مرحلة تجرى تحت سيطرة رجل واحد ، هو يوليوس روزنفالد ، كانت المرحلة الثانية تجرى تحت سيطرة رجل آخر، وهو الجنرال روبرت إى. وود (1879 ـ 1969). فعندما انضم هذا الرجل إلى سيرز كانت أسواق هذه الشركة الأصلية تتغير بسرعة كبيرة . فالمزارع لم يعد معزولاً ، إذ مكنته السيارة من الذهاب للمدينة والشراء منها . ولم يعد يشكل سوقاً متميزة، إذ أنه ، بفضل شركة سيرز ، تمكن من تعديل أسلوبه فى الحياة ومستوى معيشته ليجارى مستويات الطبقة المتوسطة فى الحضر .

وفى نفس الوقت ظهرت فى الحضر سوق كبيرة كانت فى أسلوبها تعانى من العزلة والافتقار إلى سد احتياجاتها ما كان يعانى منه المزارع منذ خمسة وعشرين عاماً مضت. فقد شبت مجموعات من الناس ذات الدخل المحدود عن مستوياتها المعيشية وعادات الطبقات السفلى . فقد كان لديهم المال والرغبة فى شراء نفس منتجات الطبقة المتوسطة والطبقة العالية ، وصارت الدولة كلها سوقاً واحدة متجانسة وكبيرة ، ولكن نظام التوزيع كان لا يزال نظاماً منفصلاً خاصاً كسوق للطبقة العليا فقط .

لقد قام وود بإجراء هذا التحليل قبل انضمامه لشركة سيرز ، ومن هذا التحليل جاء القرار الخاص بتحويل شركة سيرز إلى متاجر بيع تجزئة مجهزة لكى تخدم المزارع الذى يملك سيارة وكذا أهالى المدينة .

واتخذت سلسلة من الإجراءات الابتكارية لكى يمكن تنفيذ هذا القرار . فلإيجاد مصادر للإمداد وشراء السلع منها ، كان على قسم البضائع أن يضيف وظيفتين كبيرتين وجديدتين ، هما : تصميم المنتجات ، وتطوير مصنعين قادرين على إنتاج هذه المنتجات بكميات كبيرة ؛ فالمنتجات الخاصة بالطبقة الراقية – مثل الثلاجات فى العشرينيات – يجب إعادة تصميمها لسوق الطبقات العامة ذات القدرة الشرائية المحدودة . وكان من الضرورى إيجاد موردين – يعملون برأس مال من شركة سيرز وبإدارة متمرسة من هذه الشركة – لإنتاج هذه السلع . وتطلب هذا الأمر ابتكاراً هاماً آخر : وهو وضع سياسة خاصة للعلاقة بين سيرز ومورديها ، خاصة أولئك الذين كانوا يعتمدون على شراء شركة سيرز للجزء الأكبر من إنتاجهم . كما كان من الضرورى كذلك إيجاد طريقة للتخطيط

والأبحاث للمنتجات والإنماء المنظم لمئات من صغار الموردين القادرين على الإنتاج لعامة الشعب . فقد كانت أهمية هؤلاء الموردين فى تمكين شركة سيرز من التوزيع بكميات كبيرة فى مرحلتها الثانية ، كأهمية الكتالوجات والطلبات البريدية لسيرز فى المرحلة الأولى ، وكانوا من أهم المتعاونين فى الاقتصاد الأمريكى .

كان البيع بالتجزئة يتطلب مديرى متاجر ، لأن البيع بالبريد لم يؤهل الأفراد لإدارة متاجر تجزئة . كما أن النقص فى المديرين كان بمثابة عنق الزجاجة لشركة سيرز فى السنوات العشر أو الخمس عشرة الأولى من عملها للبيع بالتجزئة أى حتى الحرب العالمية الثانية تقريباً . وكان أهم ابتكار منهجي تطلبه الأمر يتمثل فى تطوير المديرين . وهكذا ، أصبحت سياسة سيرز فى الثلاثينات نقطة بدء لجميع الأعمال الخاصة بتطوير المديرين ، والتى لا تزال حتى الآن سارية فى مجال الصناعة .

تطلب التوسع فى البيع بالتجزئة ابتكارات جذرية فى هيكل التنظيم . فقد كان البيع بالطلب البريدى عملاً مركزياً للغاية ، أما متاجر التجزئة فلم يكن فى المقدور إدارتها عن طريق مراكزها الرئيسية التى كانت على بعد ألفين من الأميال . وكان من الواجب إدارتها محلياً . واحتاج الأمر إلى عدد قليل من مصانع الطلب البريدى لسد حاجة البلاد . إن شركة سيرز لديها اليوم أكثر من ألف متجر ، لكل منها سوقه الخاصة فى ضاحية ما . لذا أصبح من الضرورى تدبير هيكل تنظيمى غير مركزى ، ونظم لإدارة شركة لا مركزية ، وقياسات لأداء مديرى المتاجر ، مع الاحتفاظ بوحدة الشركة ، مع أكبر استقلالية محلية . وكان ينبغى تدبير كل هذه الأشياء حتى يكون البيع بالتجزئة ممكناً . وكذلك كان يجب إيجاد سياسات للأجور والمرتبات لمكافأة مديرى المتاجر على حسن أدائهم.

وأخيراً ، كان على شركة سيرز أن تقوم بالابتكار فى مواقع المتاجر من ناحية البناء المعمارى والترتيب المادى ، فلم يعد المتجر التقليدى لبيع التجزئة مناسباً لسوق شركة سيرز . ولم يعد الأمر مقصوراً على فتح متاجر للشركة على أطراف المدينة وتزويدها بمساحات من الأرض لوقوف السيارات . فقد كان من المفروض تغيير المفهوم الكلى لمتاجر التجزئة . وفى الحقيقة ، فإن القليل من الناس – حتى فى شركة سيرز نفسها – عرفوا أبعاد هذا الابتكار وكيف أضفى ذلك تأثيراً عميقاً فى العادات الشرائية للشعب الأمريكى ، وكذا فى المظهر المادى لمدننا . ولم تكن متاجر الشراء فى الضواحى – التى ظهرت فى الخمسينيات – إلا امتداداً طبيعياً لفكر وأسلوب شركة سيرز فى الثلاثينيات .

وكانت القرارات الرئيسية التى كانت السبب وراء التوسع فى متاجر التجزئة قد اتخذت فى منتصف العشرينيات ، وتمت التجديدات الرئيسية فى بداية الثلاثينيات ، وهذا يوضح سبب نمو حجم العمل والأرباح فى شركة سيرز ، طوال فترة الكساد والحرب العالمية الثانية .

وفى عام 1954 تقاعد الجنرال روبرت وود ولكنه احتفظ بتأثيره فى الشركة لمدة عشر سنوات . ولم يظهر رئيس تنفيذى مهيمن ليحل محله . ومنذ تقاعد وود، كان يدير شركة سيرز فريق صغير من الرجال ، وهم : رئيس مجلس إدارة ورئيس للشركة ونائب رئيس للشركة . وقامت هذه المجموعة القيادية الصغيرة بالتقاعد بعد خمس أو سبع سنوات ، بخلاف ما قام به روزنفالد أو وود اللذين استمرا فى الإمساك بالسلطة لمدة عشرين أو ثلاثين عاماً .

كانت التغييرات التى قامت بها المجموعات الإدارية التى خلفت روزنفالد أو وود فى نفس عمق التغييرات التى قام بها هذان الاثنان ألا وهى إعادة تعريف العمل الحر الخاص بشركة سيرز . ولقد كانت سيرز تحت إشراف الجنرال وود ، تتحول من شركة بائعة إلى شركة مشترية . وحينما كانت تحت إشراف خلفائه ، أعادت سيرز تعريف نفسها لتكون صانعة احتياجات العائلة الأمريكية . ويتزايد التأكيد على سيرز بأنها الشركة المنتجة المسئولة المطلعة ، التى تقوم بتصميم احتياجات العائلة الأمريكية ومطالبها . ويتركز اليوم معظم رأس مال شركة سيرز المستثمر فى المصانع التى تملكها وتديرها ، والتى تقوم بتشغيل احتياجاتها بالرغم من التوسع الكبير فى متاجر التجزئة .

لقد قامت شركة سيرز مرات عديدة بتغيير التعريف الخاص بأسواقها ، وذلك بالتوافق مع الأنماط المتغيرة للشعب الأمريكى . فقد قام روزنفالد بتحويل البضاعة المتكدسة إلى سوق عظيم جديد . كما سهل وود وجود ما كان يسمى ببضاعة الطبقة الراقية ، مثل أدوات المطبخ ، فى هذا السوق . وفى العشرين عاماً الأخيرة تحولت سيرز إلى شكل سوق أمريكى لا يوجد فيها سوق الطبقة الراقية . وتعمل الشركة الآن على أساس الافتراض بأن الطبقة المتوسطة الأمريكية طبقة راقية طبقاً لسلوكها الاقتصادى . وبهذا الشكل تكون شركة سيرز قد توسعت بشكل كبير فى مجال إنتاجها . وبالطبع لا تزال سيرز تستأثر ببيع المعدات فى متاجرها ، ومن المحتمل أن يكون لهذه المعدات أعلى معدل للبيع حتى الآن . كما أصبحت سيرز أكبر شركة لتجارة الماس فى العالم ، وأكبر

شركة لبيع الكتب ، وأكبر مشترية وبائعة للتحف الفنية الأصلية ، كالرسوم والمطبوعات واللوحات الزيتية .

وأدخل الجنرال وود شركة سيرز فى أعمال التأمين على السيارات ، الذى اعتبره فى أهمية أحد كماليات السيارة مثل تيل الفرامل أو ماسحتى الزجاج الأمامى . كما قام خلفاؤه بإدخال التأمين على الممتلكات بمختلف أنواعها . وأضافوا أموالاً مشتركة لخدمة السوق الجديد لرأس المال الشعبى . كما اقتحموا سوق النقل السياحى وغير ذلك . وبعبارة أخرى فإن سيرز لم تعد تعرف عملها بأنه عمل سلعى ، بل كانت تعرفه بأنه احتياجات ومطالب العائلة الأمريكية من الطبقة المتوسطة .

وقد قام يوليوس روزنفالد وبعده الجنرال وود بكل جسارة بالتحرك للتحكم فى أهم المصنعين ، وكان ذلك هو الطريق الوحيد لضمان الجودة التى أرادتها سيرز لبضاعتها ، ولضمان الكميات التى يتطلبها نظامها التوزيعى الهائل الحجم ، وكذلك لضمان أقل سعر ممكن لعملائها . كما كان ذلك هو أساس شركة سيرز لكى تمتلك أو تتحكم فى مصادر التصنيع . وربما كان من الأصوب أن نصف اليوم علاقة سيرز وروبك بمورديها بأنها تدبير وليس شراء . وبعد ذلك تحول التأكيد باطراد إلى استراتيجية طويلة الأجل ، كانت تتوقع الشكل الذى ستأخذه العائلة الأمريكية وما ستتطلبه ، وبناءً على هذا تقوم الشركة بتصميم وإنتاج المنتجات والخدمات المناسبة . وتعتبر سيرز اليوم هى العمل التصنيعى الحر الأول الذى يرتكز على السوق فى الولايات المتحدة ؛ والذى يمارس الأعمال التى تتحدث عنها فقط أغلب الأعمال التصنيعية الحرة ، وهذا هو الطريق إلى التسويق الشامل الكلى . وتدين سيرز بنموها الهائل فى المبيعات والأرباح إلى هذه الاستراتيجية التسويقية التى ترتكز على إيجاد مصادر الإمداد ، أكثر من بيع المنتجات للجمهور .

إلا أن سيرز تواجه اليوم تحديات جديدة ، تتطلب استراتيجية فكرية وابتكاراً تماماً مثلما حدث التطور فى الماضى .

وكانت سيرز تعلم منذ البداية ، اتجاهات الشعب الأمريكى الرئيسية ، ولذلك استخدمت وسيلة إدارية مستحبة ، وهى كتاب ملىء بالإحصائيات السكانية والتنبؤ السكانى . وبنى يوليوس روزنافالد أساس عمله على التحليل السكانى والاتجاهات السكانية . وهكذا كانت سياسة شركة سيرز على طول الزمان هى البحث عن سوق الشباب ، وتحويله إلى سوق جماهيرى حقيقى .

قد يكون هناك تحول فى السوق الأمريكى ، لم تكن سيرز مستعدة له استعداداً استراتيجياً . ففى منتصف السبعينيات ستسيطر العائلات المتعلمة الشابة على السوق الأمريكية عن طريق أرباب هذه العائلة الذين يكسبون رزقهم كعمال معرفة أو كمؤهلين . وحتى إذا تمكنت سيرز من أن تنقل إليهم العلاقة الخاصة التى كانت بينها وبين آبائهم ، فإن العمال ذوى الياقات الزرقاء العاملين فى المدن الصناعية الكبيرة لن تقوم سيرز لهم بعمليات الصنع أو الشراء أو البيع فى المجالات التى تتعاظم فيها احتياجاتهم ويصبح إنفاقهم أسرع . فما زالت سيرز تركز على الشىء أساساً ، فهى فى الأساس صانع ومشتر وبائع للسلع المصنعة ، إلا أن لدى العائلات المتعلمة الجديدة شراهة عالية للسلع . أما فى سلوك الإنفاق وقيمه فإنهم ينتمون إلى طبقة فوق العالية ، وليس للطبقة العالية فقط، حتى لو كانت دخولهم متوسطة . وهذا يعنى أن مجالات النمو الكبيرة فى ميزانيتهم قد لا تنصب على سلع يشترونها ، بل تنصب على المعلومات والتعليم والعناية الصحية والسياحة والمتعة فى وقت الفراغ والخدمات والنصائح المالية التى يعول عليها والتوجيه الخاص بالعمل واختيارات الحياة الوظيفية . إن هذه الأشياء أيضاً مطالب واحتياجات للعائلة الأمريكية ، وهى بالتالى المجالات التى تحتاج فيها العائلة الأمريكية إلى مشتر مطلع ومسئول . ولكن هذه المجالات فى جملتها لا تدخل فى مجالات شركة سيرز ، التى أسست فيها نفسها ؛لتكون مصنعة ومشترية مسئولة .

لقد كانت شركة سيرز تنظر دائماً إلى سوقها على أنه سوق متجانس . ولم تعر اهتماماً إلى أن هناك قطاعات صغيرة من السوق لا تدخل فى نطاق عملائها . فلم يكن الأثرياء جداً أو الفقراء جداً يشترون من شركة سيرز . ومن المسلم به أن الجزء الأكبر من الشعب يشترى نفس البضائع ويهتم بنفس السلع الغالية ، ويسهم فى شكل اقتصادى عام، وسيكولوجية اقتصادية واحدة . إن هذا الأمر أصبح غير حقيقى؛ فهناك دلائل على أن السوق الأمريكية تنقسم إلى عدد من القطاعات الكبيرة ، ذات اختلافات كبيرة فى السلوك الشرائى والقيم الاقتصادية فيما بينها . ويبدو أن شركة سيرز غير مستعدة لهذه التطورات .

بدأت شركة سيرز فى الأربعينيات فى التوسع فيما وراء الحدود الأمريكية ، إلى كندا ، ثم إلى أمريكا اللاتينية . وفى الستينيات وصلت إلى أسبانيا ، وحصلت على اهتمام الأقلية فى متاجر التجزئة فى بلاد أوروبية أخرى . كما أن هناك إشاعات دائمة بأنها

تخطط للتوسع إلى اليابان . بيد أنها حتى الآن تعتبر شركة أمريكية وليست شركة متعددة الجنسيات ، وعليها مواجهة قرارات خطيرة وصعبة . فإذا ظلت شركة أمريكية ، فإنها ستواجه احتمالاً خطيراً بهبوط مستمر فى نموها وربحيتها ؛ لأن المطالب التى لا تدخل تحت بند السلع تزداد أهمية بالنسبة لميزانية الأسرة فى الطبقات المتوسطة . وأما إذا قررت شركة سيرز أن تصبح شركة متعددة الجنسيات ، فعليها أن تختار البلاد والأسواق التى يمكنها الإسهام فيها على نحو كبير ، والتى تكون مناسبة لطريقتها الخاصة بالبيع بالجملة . وعليها بعد ذلك أن تفكر فى سياستها بالكامل من تصميمات للمتاجر إلى المبيعات وإلى هيكل العلاقة مع الدول الأجنبية وحكوماتها ومصنعيها ومستثمريها ، كما أن عليها أن تتعلم تطبيق المداخل والمبادىء نفسها الأساسية ولكن مع اختلاف الأسواق واختلاف الثقافات .

وإذا أرادت سيرز الاحتفاظ بمكان الصدارة وقدرتها فى النمو ، فإنها ستواجه تحديات جديدة وكبيرة ، وقد تضطر إلى إعادة تعريف ماهية عملها ذاته وأين تقع أسواقها وأماكن التجديدات والابتكارات المطلوبة .

إن الإجابات الصحيحة عن كل هذا تتضح دائماً باستعراض الماضى . والدرس المستفاد من قصة سيرز هو ألا نأخذ بالحلول الواضحة أمامنا إلا بعد ثبوت صحتها . ففى عام 1900 « عرف الجميع » أن الوعد القائل « الرضا مضمون وإلا سنعيد لك مالك » لن يجلب سوى الخسارة المالية الفادحة لتاجر التجزئة . وفى عام 1925 « عرف الجميع » أن السوق الأمريكية انقسمت بشكل حاد إلى قطاعات متميزة من حيث الدخل ، يقوم كل قطاع منها بشراء سلع مختلفة فى أماكن مختلفة. وفى عام 1950 « عرف الجميع » أن المستهلك الأمريكى كان يرغب فى الشراء من وسط المدينة ، وهكذا .

إن الدرس الهام المستفاد من قصة شركة سيرز هو المعلومة الخاصة بأن الحلول السليمة ليست نتيجة للذكاء أو « الحدس » ، فقد كان ريتشارد سيرز يمتلك هاتين الملكتين ولكنه فشل . فالحلول السليمة تأتى من طرح الأسئلة السليمة . وهذه بدورها تتطلب عملاً شاقاً منتظماً لكى نفهم ما هو العمل الحر ، وما هو عملنا الحر .



# ما هو العمل الحر ؟

***العمل الحر ينشئه ويديره الأفراد وليست القوى - الفكرة الخاطئة عن تحقيق الحد الأقصى للربح - الربح : شرط موضوعي للنشاط الاقتصادى وليس أساسه - الغرض من منشأة العمل الحر: إيجاد العميل - وظيفتان لتنظيم العمل : التسويق والابتكار - ثورة التسويق فى أمريكا وأوروبا واليابان - التسويق ليس نشاطا متخصصا - آى بى إم ، كمثال - حماية مصالح المستهلك خطأ مشين فى التسويق - من البيع إلى التسويق - المشروع أداة للنمو الإقتصادى والتنمية الاقتصادية - الابتكار وظيفة اقتصادية - الابتكار بعد للعمل الحر الكلى - الاستخدام الإنتاجى لجميع الموارد المنتجة للثروة - ما هو العمل الإنتاجى- المعرفة والزمن مزيج المنتجات والعملية المختلطة والهيكل التنظيمى كعوامل فى الإنتاجية - تحويل المعرفة إلى شىء منتج - وظائف الربح - الربح مسئولية اجتماعية - ما هى كمية الربح المطلوبة - إدارة العمل الحر نشاط أساسى .***

---

تبرز قصة شركة سيرز أن منشأة العمل الحر ينشئها الأفراد ويديرونها وليست القوى . إن قوى الاقتصاد تضع حدود العمل الإدارى ، فهى توجد فرص التصرف الإدارى ، ولكنها لا تحدد بنفسها تعريف العمل الحر وما يقوم به العمل الحر . ولا يوجد

شيء أكثر حماقة من القول المتكرر « بأن الإدارة ليست إلا مواءمة العمل الحر مع قوى السوق » . ولا يتعين على الإدارة أن تجد هذه القوى فحسب ، بل عليها أن تصنعها . فقد تطلب الأمر يوليوس روزنفالد منذ خمسة وسبعين عاماً لتحويل سيرز إلى شركة كبيرة للعمل الحر، ثم تطلب الأمر بعد خمسة وعشرين عاماً الجنرال وود لكى يغير من الطبيعة الأساسية لهذه الشركة ، ويؤكد بالتالى نموها ونجاحها خلال فترة الكساد والحرب العالمية الثانية . واليوم فإن على الجيل الجديد للإدارة اتخاذ قرارات جديدة تحدد ما إذا كانت سيرز ستستمر فى الازدهار أم أنها ستنحدر ، وهل ستبقى أم أنها ستهلك آخر الأمر . وهذا يصدق على كل عمل حر .

وثمة نتيجة أخرى وهى أنه لا يمكن تعريف أو تفسير أى عمل حر فى ضوء الربح ، فإذا ما سألنا رجل أعمال حرة «ما المقصود بالعمل الحر» ، فمن المحتمل أن يجيب بأنه «منظمة لتحقيق الربح» ، ومن المحتمل أن يجيب رجل الاقتصاد نفس الإجابة . إن هذا الجواب لا ينطبق على الواقع بل هو باطل .

فالنظرية الاقتصادية السائدة عن مشروع العمل الحر والسلوك ، والتى تنص على تحقيق الحد الأقصى للربح – تعتبر تفسيراً للحكمة القديمة التى تحبذ الشراء بثمن زهيد والبيع بثمن غالٍ – قد تفسر كيفية إدارة ريتشارد سيرز لعمله تفسيراً مناسباً ، ولكن لا يمكنها تفسير كيف يعمل مشروع سيرز و رويك أو حتى أى مشروع عمل حر آخر، ولا يمكنها أن تشرح كيف ينبغى أن يعمل . إن فكرة تحقيق الحد الأقصى للربح فكرة لا معنى لها فى الحقيقة .

ويعرف الاقتصاديون المعاصرون هذا جيداً ، إلا أنهم يحاولون إنقاذ النظرية . ولا يزال جـويل دين Joel Dean ، أحد الاقتصاديين المعاصرين الموهوبين ، يتمسك بهذه النظرية كما هى ، ولكنه يعرفها على الوجه الآتى :

تفترض النظرية الاقتصادية افتراضاً أساسياً أن تحقيق الحد الأقصى للربح هو الهدف الرئيسى المنشود لكل منشأة . إلا أنه فى السنوات القريبة الماضية ، قام المنظرون بتقييد تحقيق الحد الأقصى للربح عندما ردوه إلى المدى الطويل ، وإلى دخل الإدارة دون دخل المالك ، كما يجب أن تتضمن دخل غير مالى ، مثل زيادة الأجازات للمديرين

التنفيذيين ذوى المزاج العصبى ، والمزيد من العلاقات المتوافقة بين المستويات التنفيذية فى المنشأة ، ومنح علاوة للاعتبارات الخاصة مثل التنافس المقيد وأيضاً الابقاء على الرقابة الإدارية وتفادى طلبات الأجور واحتكار الدعاوى القضائية لمناهضى اتحاد المنتجين. إن هذا المفهوم أصبح شائعاً وغامضاً حتى يبدو أنه شمل معظم آمال الرجال فى الحياة .

ويعكس هذا الاتجاه وعياً متزايداً لدى واضعى النظريات لدرجة أن كثيراً من الشركات وخاصة الكبرى لا تعمل بمبدأ تحقيق الحد الأقصى للربح من حيث التكاليف الهامشية والإيرادات ... .

إن هذا المفهوم الذى «أصبح شائعاً وغامضاً حتى أنه شمل معظم آمال الرجال فى الحياة » لا يعتبر مفهوماً جديداً . إنه أسلوب مختلف لقول « أنا لا أعرف ولا أفهم » . إن النظرية التى يتم الحفاظ عليها بعد ثبوت عدم ملاءمتها نظرية لا تحمل بالتأكيد معنى ولا فائدة .

إن الخطر الكامن فى المفهوم الخاص بتحقيق الحد الأقصى للربح يتمثل فى أن الربحية تبدو وكأنها أسطورة . وأى شخص يرقب الاختلاف بين نظرية تحقيق الحد الأقصى للربح والحقيقة ، كما صورها جويل دين ، سيكون محقاً فى استنتاجه بأن الربحية لا تهم - وهى نفس النتيجة التى توصل إليها جون كينيث جالبريث فى كتابه «الدولة الصناعية الجديدة » .

إن الربح والربحية أمران حاسمان بالنسبة للمجتمع ، أكثر منه بالنسبة للعمل الحر الفردى . إلا أن الربحية ليست الهدف وإنما هى عامل مقيد فى مشروع العمل الحر وأنشطته . والربح ليس تفسيراً أو سبباً أو أساساً لسلوكيات وقرارات العمل الحر ولكنه الاختبار لصلاحية هذه السلوكيات والقرارات . وإذا جلست الملائكة فى أماكن المديرين ، فإنهم سيهتمون بالربحية أيضاً بالرغم من عدم وجود مصلحة شخصية لهم فى الربح . وهذا ينطبق بنفس الدرجة على الأفراد الذين لا يتصفون بالملائكية ، مثل المفوضين الذين يديرون مشروعات العمل فى روسيا السوفيتية الذين يريدون ربحاً هامشياً أعلى من الرأسماليين الغربيين .

إن الاختبار الأول لأى عمل حر ليس تحقيق الحد الأقصى للربح ، وإنما الحصول على ربح كاف لتغطية مخاطر النشاط الاقتصادى وبالتالى تفادى الخسارة .

والسبب الجذرى فى هذا التضارب هو الاعتقاد الخاطىء بأن الدافع لأى شخص ما - والذى يسمى بالدافع الربحى لرجل العمل الحر - هو تفسير لسلوكه أو دليله إلى التصرف الصحيح . فإذا كان هناك شيء ما على الإطلاق كالدافع الربحى فذلك أمر يحيطه الكثير من الشك ، قام بابتداعه رجال الاقتصاد الكلاسيكيون لشرح الحقيقة الاقتصادية ، التى لم تتمكن من شرحها نظريتهم الخاصة بالتوازن الاستاتيكى . ولم يكن هناك أبداً أى دليل على وجود الدافع الربحى . لقد وجدنا منذ زمن بعيد التفسير الحقيقى لظاهرة التغير الاقتصادى والنمو التى تم وضع الدافع الربحى مقدماً لشرحها .

إن فهم سلوك العمل الحر والربح والربحية ليس له علاقة بما إذا كان الدافع الربحى موجوداً أو غير موجود . فلئن كان جيم سميث Jim Smith ، مثلاً ، يقوم بالعمل الحر للحصول على ربح فذلك أمر يخصه وحده هو وشركته ركوردنج آنجل . ولا يطلعنا على ما يفعله جيم سميث أو على كيفية أدائه . ونحن لا نعلم شيئاً عن عمل المنقب عن اليورانيوم بصحراء نيفادا ، لمجرد علمنا بأنه يحاول عمل ثروة خاصة به . كما أننا لا نعرف شيئاً عن عمل طبيب متخصص فى القلب ، لمجرد علمنا بأنه يحاول أن يوفر لنفسه أسباب الرزق أو أنه يحاول إفادة البشرية . إن الدافع الربحى وما يترتب عليه من تحقيق الحد الأقصى للربح لا يوجد لهما أى صلة بوظيفة العمل الحر أو الغرض من هذا العمل أو عملية إدارته.

وفى الحقيقة فإن هذا المفهوم الخاص بالدافع الربحى يحدث ضرراً ، إنه السبب الرئيسى لسوء الفهم لطبيعة الربح فى مجتمعنا وللعداء المتأصل للربح الذى يعتبر أحد الأمراض الخطيرة فى أى مجتمع صناعى . وهو المسئول على نحو كبير ، عن أسوأ أخطاء السياسة العامة - فى هذا البلد وفى أوروبا الغربية - التى تبنى ، على نحو متوازن ، على عدم تفهم طبيعة مشروع العمل الحر ووظيفته والغرض منه . كما أنه مسئول عن جانب كبير من الاعتقاد السائد بأن هناك تضارباً راسخاً بين الربح وقدرة الشركة على القيام بإسهام اجتماعى . وفى الواقع فإن أى شركة لا يمكنها القيام بإسهام اجتماعى إلا إذا

كانت ربحيتها عالية . وللتوضيح بكل صراحة ، فإن الشركة المفلسة لا تعتبر مكاناً مناسباً للعمل من أجل الجماعة ، ولا تعتبر جاراً مناسباً أو عضواً محبباً فيها، مهما كان الاعتقاد المضاد لهذا الذى يتبناه بعض علماء الاجتماع .

## الغرض من العمل الحر

يجب أن نتناول فى البداية الغرض من العمل الحر لمعرفة ماهيته . والغرض يقع خارج نطاق العمل الحر نفسه . وفى الحقيقة يجب أن يقع فى المجتمع حيث إن مشروع العمل الحر أحد أعضاء المجتمع . وهناك تعريف واحد صحيح لمفهوم الغرض من العمل الحر ، وهو إيجاد العميل أو الزبون .

إن الأسواق لم تخلقها الطبيعة ولا القوى الاقتصادية ، ولكن أوجدها رجال الأعمال الحرة . إن الحاجة التى يشبعها العمل الحر قد يشعر بها العميل ، قبل أن تقدم له وسائل الإشباع . ومثلها كمثل الطعام فى حالة الجوع ، قد تسيطر على حياة العميل وتملأ يومه ، إلا أنها تظل حاجة كامنة إلى أن تحولها جهود رجال الأعمال الحرة إلى مطالب نافذة . ومن هذه اللحظة يكون هناك عميل وسوق . إن الحاجة قد لا يستشعرها العميل المنتظر . فلم يعرف أحد أنه كان يريد ماكينة زيروكس أو كمبيوتر حتى أصبحت هذه الأشياء فى متناول اليد . ومن الجائز أن الحاجة لم توجد على الإطلاق حتى أوجدتها جهود الأعمال الحرة – سواء بالابتكار أو الثقة أو الدعاية أو الإعلان أو فن البيع . وفى كل حالة من هذه الحالات ينشأ العميل عن جهود منشآت العمل الحر .

والعميل هو الذى يقرر ماهية العمل الحر . والعميل وحده ، الذى يرغب فى الدفع طلباً لسلعة أو خدمة ، هو الوحيد الذى يحول الموارد الاقتصادية إلى ثروة ، ويحول الأشياء إلى سلع . ولا يأتى فى الدرجة الأولى من الأهمية ما يفكر العمل الحر فى إنتاجه – خاصة بالنسبة لمستقبل العمل الحر ونجاحه . والتعريف الهندسى المثالى للجودة أنها شىء يصعب تنفيذه ومعقد ويكلف كثيراً من المال ! ولكن هذا ليس الجودة إنه عدم صلاحية . وما يعتقد العميل أنه يقوم بشرائه وما يعتبره قيمة إنما هو أمر حاسم – إنه يحدد ماهية العمل الحر ، وما ينتجه ، وما إذا كان العمل سيزداد وينمو . إن ما يشتريه العميل ويعتبره قيمة ليس على الإطلاق سلعة منتجة . إنه يشترى منفعة ، بمعنى ، أنه

يشترى ما تفعله له السلعة أو الخدمة المشتراه ، وما هى القيمة بالنسبة للعميل ، إنها كما سنرى (فى الفصل 7 ) هى أى شىء غير الوضوح .

إن العميل هو الأساس لأى منشأة عمل حر ، وهو الذى يبقيه فى الوجود . وهو الوحيد الذى يوفر العمل . ويعهد المجتمع بالموارد المنتجة للثروة لمشروع العمل ولسد حاجة العميل ومطالبه .

## وظيفتان لتنظيم العمل

بما أن جذب العميل هو الغرض ، فهناك وظيفتان أساسيتان - اثنتان فقط - لمشروع العمل الحر : التسويق والابتكار . فالتسويق والابتكار هما اللذان يأتيان بالنتائج ، فى حين يمثل الباقى كله التكاليف .

والتسويق هو الوظيفة المتميزة الفريدة التى يؤديها العمل الحر . ويقف العمل الحر بعيداً عن جميع التنظيمات البشرية الأخرى لأنه يقوم بتسويق سلعة أو خدمة . وهو ما لا تفعله الكنيسة أو الجيش أو المدرسة أو الدولة . وكل منظمة تحقق ذاتها من خلال تسويق سلعة أو خدمة تعتبر عملاً حراً . وأى منظمة يغيب فيها التسويق أو يكون عارضاً فليست عملاً حراً ، ولا يجب أن تدار على أنها عمل حر .

وكان أول من رأى التسويق فى الغرب بوضوح على أنه وظيفة فريدة ومحورية لمشروع العمل الحر ، وأن جذب العميل هو عمل الإدارةالخاص - هو سيروس هـ . ماكورميك Cyrus H. McCormick (1809 - 1884 ) . ولم يذكر التاريخ شيئاً سوى أنه قام باختراع آلة حصاد ميكانيكية . ولكنه اخترع أيضاً الأدوات الأساسية للتسويق الحديث ، وهى : أبحاث السوق وتحليل السوق والمفهوم الخاص بالمكانة فى السوق وسياسات تحديد الأسعار ومندوب بيع الخدمات وسد حاجة العملاء بالخدمات وقطع الغيار والبيع بالتقسيط . لقد قام بكل هذا حوالى عام 1850 ، ولم يحاكيه أحد حتى فى بلده إلا بعد مرور خمسين عاماً .

وفى الشرق الأقصى نشأ التسويق فى وقت أسبق ، دون أن يجد أيضاً من يحاكيه لفترة طويلة . وتم استخدام التسويق فى اليابان حوالى عام 1650 على يد رأس عائلة

ميتسوى ، الذى استقر فى طوكيو كتاجر ، وافتتح ما يمكن أن يسمى بأول متجر متعدد الأقسام . وبذلك سبق شركة سيرز و رويك فى سياستها الأساسية بمائتى وخمسين عاماً : بأن يكون هو المشترى من أجل عملائه ، وأن يصمم لهم المنتجات المناسبة ، وأن يطور الموارد لإنتاجها ، وإيجاد مبدأ «نرد لك نقودك دون أى سوال» ، وكذا فكرة تقديم مجموعة منوعة كبيرة من المنتجات إلى عملائه ، بدلاً من التركيز على حرفة واحدة أو منتج من صنف واحد أو عملية واحدة . ولاحظ أيضاً أن التغييرات الاجتماعية فى بلده فى ذلك الوقت ، أوجدت طبقة جديدة من العملاء المحتملين ، وهم الطبقة العليا الجديدة من الوافدين حديثاً إلى المدن وطبقة البورجوازيين الجدد . وعلى هذه الأسس لم يقم وخلفاؤه ببناء أكبر منشأة عمل حر لبيع التجزئة فى اليابان ، وهى سلسلة محلات ميتسوكوشى Mitsukoshi متعددة الأقسام فحسب بل أنشأوا أيضاً واحداً من أكبر المجمعات الصناعية التجارية المالية فى اليابان ، وهى ميتسوى زايباتسو mitsui Zaibatsu .

إن الثورة الاقتصادية للاقتصاد الأمريكى منذ عام 1900 ، كانت ثورة فى التسويق فى جانب كبير منها ؛ وما زال التسويق المبنى على الابتكار والجرأة والريادة نادراً فى الأعمال الحرة الأمريكية . وهناك أعمال حرة قليلة العدد ، يمكن مساواتها بشركة سيرز فى عام 1925 ناهيك عن سيرز فى عام 1970 . ومن خمسين عاماً مضت ، كان موقف رجل الأعمال الأمريكى من التسويق هو أن « إدارة المبيعات ستبيع أى شىء ينتجه المصنع». ولكن الأمر اليوم مختلف ، فقد أصبح « إن من واجبنا إنتاج ما يحتاجه السوق»، وبالرغم من القصور فى التنفيذ ، فإن الموقف فى حد ذاته غيَّر من اقتصادنا بالقدر الذى غيرته الابتكارات التقنية لهذا القرن .

أما فى أوروبا فلم يكن التسويق مقبولاً كوظيفة محورية فى العمل الحر إلا بعد الحرب العالمية الثانية بفترة . وكانت لمبيعات التصدير قيمة عالية وقتئذ ، وهو أمر باقٍ من مذهب التجاريين فى القرن الثامن عشر ، والذى كان يعتبر الاستهلاك المحلى عملاً مضاداً للمجتمع ، ويعتبر البيع لخارج الدولة عملاً وطنياً يستحق التقدير ( وثمة شىء من هذا المعتقد ما زال باقياً فى اليابان ويشكل سياسات الحكومة اليابانية وموقفها ).

إن البيع لم يكن يحظى بالاحترام اللازم . فقبل عام 1914 ، كان من الممكن لأى

مدير لمبيعات التصدير الحصول على وظيفة فى الجيش الروسى ، لأنه كان يعامل على أنه « جنتلمان » . أما مدير المبيعات المحلى ، فلم يكن مقبولاً بل كان محتقراً . وحوالى عام 1950 كانت هناك شركات إيطالية كبيرة ، يجلس مديرو التصدير بها فى مجلس الإدارة كأعضاء فى الإدارة العليا ، فى حين لم يكن من بين هؤلاء مسئول واحد عن المبيعات المحلية ، بالرغم من أن السوق المحلى كان يمثل 70 ٪ من أعمال الشركة .

وكان هذا التحيز الاجتماعى الأوروبى التقليدى ضد السوق والعملاء والبيع سبباً هاماً فى شهرة اتحاد المنتجين أى الكارتل فى أوروبا . فلم يكن هناك ما يدعو إلى القلق بخصوص الأسواق والمبيعات - على الأقل على المدى القصير - إذا قامت إحدى الصناعات بتقسيم عملها على أحد اتحادات المنتجين (كارتل) المنظمين البارعين .

وكان الانتقال من هذا الموقف إلى موقف يعتبر فيه التسويق وظيفة تجارية محورية - وإن لم يكن بعد الوظيفة المحورية للعمل الحر - أحد الأسباب الرئيسية للانتعاش الأوروبى المتفجر منذ عام 1950 .

ولقد دخلت طريقة التسويق فى أوروبا لأول مرة فى العشرينيات عن طريق سلسلة متاجر بيع التجزئة الإنجليزية ماركس وسبنسر . وبالرغم من نجاح هذه الشركة فى فترة تقل عن خمسة عشر عاماً من 1920- 1935 ، فقد أصبحت أكبر شركة للبيع بالتجزئة وأسرعها فى النمو وأكثرها ربحية فى أوروبا . وتبعتها شركات قليلة بعد الحرب العالمية الثانية . ومنذ هذا الوقت اجتاحت أوروبا ثورة التسويق ، وعلى رأسها شركات مثل فيليبس فى هولندا ويونيليفر وفيات .

وفى اليابان قامت شركات قليلة بمحاكاة ميتسوى . وربما لم تبدأ ثورة التسويق فى اليابان حتى ظهور شركة سونى الجديدة ، التى بدأت فى التسويق فى الخمسينيات فى اليابان أولاً ثم فى العالم كله . وحتى ذلك الحين ، كانت معظم الأعمال اليابانية الحرة موجهة للإنتاج أكثر منها للسوق ، ولكنهم تعلموا بسرعة مذهلة . إن نجاح الاقتصاد اليابانى فى الأسواق العالمية منذ الخمسينيات ومعجزتها الاقتصادية حدثا بسبب قبولها للتسويق على أنه أهم وظيفة للعمل الحر وأخطر مهمة فيه .

إن التسويق أساسى لدرجة لا يمكن معها اعتباره وظيفة منفصلة ( أى عملاً منفصلاً ومهارة منفصلة ) من خلال العمل الحر أو حتى مساوياً لأعمال أخرى مثل التصنيع أو شئون الأفراد . فالتسويق يتطلب عملاً منفصلاً ومجموعة نشاطات مميزة . ولكنه يملك البعد المحورى للعمل الحر بكامله ، فهو العمل الحر كله من وجهة نظر نتائجه النهائية ؛ أى من وجهة نظر العميل . ولذا يجب أن تسرى المسئولية والاهتمام بالتسويق فى جميع مجالات المشروع .

ومن بين الشركات المصنعة الأمريكية تبرز شركة ذات اتجاه تسويقى ، وهى شركة أى بى إم وتعتبر أيضاً أحسن مثال على قدرة التسويق ( انظر مناقشة شركة أى بى إم بالفصل 12 - الجزء الثالث ) . إن هذه الشركة لا تدين بنهضتها السريعة إلى الابتكارات التكنولوجية أو القيادة فى الإنتاج ؛ إذ إنها قد جاءت إلى مجال الكمبيوتر متأخرة ، وبدون خبره تكنولوجية أو معرفة علمية . وفى حين كان قادة الإنتاج والتكنولوجيا فى شركات يونيفاك وجنرال إليكتريك و آر سى إيه يركزون على المنتج والتكنولوجيا فى أوائل أيام ظهور الكمبيوتر ، قام المسئول عن المبيعات الذى كان يدير أى بى إم بالسؤال : «من هو العميل ؟ وما القيمة عنده ؟ وكيف يقوم بالشراء ؟ وماذا يحتاج ؟» ونتيجة لهذا تمت سيطرة الشركة على السوق كله .

## من البيع إلى التسويق

بالرغم من التأكيد على أهمية التسويق والمدخل المؤدى إليه ، فإنه ما زال كلاماً منمقاً وليس حقيقة فى كثير من الأعمال الحرة . إن مذهب حماية المستهلك يثبت ذلك ، فهو يطلب من العمل الحر أن يبيع بيعاً فعلياً ، ويطلب أن يبدأ العمل الحر باحتياجات العميل وواقعه والقيم الخاصة به. ويطلب من العمل الحر تعريف هدفه على أنه إشباع احتياجات المستهلك . ويطلب أن يقيم العمل الحر مكافأته على أساس ما يقدمه للمستهلك . وبعد عشرين عاماً من أحاديث التسويق المنمقة أصبح مذهب حماية المستهلك حركة شعبية قوية، مما يثبت أنه لم تكن هناك ممارسة تنكر للتسويق . إن مذهب حماية المستهلك «عار على التسويق » .

ولكن مذهب حماية المستهلك فرصة فى للتسويق أيضاً ، إذ إنه يدفع بالأعمال

الحرة لكى تركز على السوق فى أعمالها وأحكامها .

وفوق كل هذا ، فعلى مذهب حماية المستهلك أن يبعد الفوضى التى توضح ، على نحو كبير ، السبب وراء عدم وجود تسويق حقيقى . وعندما يتكلم المديرون عن التسويق فإنهم يعنون الأداء المنظم لجميع وظائف البيع ، ولكن هذا يعتبر أيضاً عملية بيع عادية ، فإنه ما زال يبدأ بكلمة « منتجاتنا » . وما زال يبحث عن « سوقنا » . إن التسويق الحقيقى يبدأ كما بدأت شركة سيرز - بالعميل أولاً وبياناته الخاصة وواقعه واحتياجاته وقيمه . والتسويق لا يسأل : « ماذا نريد بيعه ؟ » ولكنه يسأل : « ماذا يرغب العميل فى الشراء ؟ وهو لا يقول « هذا هو ما يقوم به منتجنا أو خدمتنا » ، بل يقول : « تلك إشباعات العميل التى يبحث عنها » .

إن البيع والتسويق أمران متناقضان وليسا مترادفين أو حتى متتامين.

ويمكن للمرء افتراض أن هناك احتياجاً دائماً إلى بعض البيع . ولكن هدف التسويق هو جعل البيع غزيراً وفائضاً عن الحاجة . إن هدف التسويق هو فهم ومعرفة العميل معرفة جيدة إلى الدرجة التى تصبح فيها السلعة أو الخدمة المقدمة مناسبة له ، بحيث تبيع نفسها بنفسها .

ومن الأمثل أن تكون نتيجة التسويق هى الوصول إلى عميل راغب فى الشراء . وكل المطلوب بعد ذلك هو جعل المنتج أو الخدمة فى متناول يده ، بمعنى ، أن العملية تخضع للمنطق أكثر مما تخضع لفن البيع ، وهى توزيع إحصائى أكثر منها ترويج مبيعات . وقد نكون بعيدين عن هذه المثالية بعداً كبيراً . ولكن مذهب حماية المستهلك مؤشر واضح إلى أن الشعار السليم لإدارة العمل الحر يجب أن يكون ، وعلى نحو متزايد ، «الانتقال من البيع إلى التسويق» .

## المشروع أداة فى النمو الاقتصادى والتنمية

إن التسويق وحده لا يصنع مشروع العمل الحر . وفى الاقتصاد الاستاتيكى (المستقر) لا يوجد مشاريع للعمل الحر ، ولا يوجد حتى رجال أعمال حرة . إن الرجل الوسيط فى المجتمع المستقر سمسار يستلم مكافأته فى شكل أجر ، أو مضارب لا يحدث أى نفع .

إن مشروع العمل الحر لا يوجد إلا فى اقتصاد آخذ فى التوسع أو ، على الأقل، فى اقتصاد يعتبر التغيير أمراً طبيعياً ومقبولاً . والعمل الحر هو - على وجه الخصوص - أداة النمو والتوسع والتغيير .

ومن ثمة تكون الوظيفة الثانية للعمل الحر هى الابتكار - أى تقديم الإشباعات الاقتصادية المختلفة . ويجب ألا يكتفى العمل الحر بمجرد تقديم سلع أو خدمات اقتصادية، بل إن عليه تقديم الأفضل والأكثر من الأشياء الاقتصادية . وليس من الضرورى أن ينمو العمل الحر فى الحجم ، ولكنه يجب أن ينمو تجاه الأفضل باستمرار .

قد ينتج عن الابتكار انخفاض فى السعر ، وهى المعلومة التى يهتم بها رجال الاقتصاد إلى أبعد الحدود ، لمجرد أنها المعلومة الوحيدة التى يمكن التعامل معها بالأدوات الكمية . ولكن ربما كان النتيجة هنا أيضاً منتجاً جديداً من نوع أفضل أو رفاهية جديدة أو تعريفاً لمطلب جديد .

إن أكثر الابتكارات إنتاجاً هى السلعة أو الخدمة المختلفة التى تؤدى إلى إيجاد احتمال جديد للإشباع بدلاً من التحسين . إن هذا المنتج الجديد المختلف سيكلف أكثر إلا أن أثره الشامل سيجعل الاقتصاد أكثر إنتاجاً .

إن المضاد الحيوى يكلف أكثر بكثير من المكمدات الباردة التى كانت سلاح الطبيب الوحيد فى علاج الالتهاب الرئوى . كما أن الكمبيوتر يكلف أكثر من الآلة الحاسبة . والآلة الكاتبة أغلى من الريشة التى كانت تستخدم فى الكتابة ، وماكينة الزيروكس للنسخ أغلى من مكبس الطباعة القديم أو حتى الآلة الناسخة . وعلاج السرطان أعلى تكلفة من تكلفة جنازة من الدرجة الأولى .

وهكذا ، فإن سعر المنتج ليس إلا درجة واحدة فقط من مقياس قيمة أى ابتكار جديد أو عملية اقتصادية برمتها . وقد نرجع السعر إلى الوحدة من أحد المخرجات ، مثل : مقارنة سعر الدواء بما سيوفره من تكاليف الإقامة فى المستشفى وبما سيوفره من أعوام إضافية من الحياة المليئة بالعمل . لكن هذا غير مناسب . إننا نحتاج فعلاً إلى مقياس للقيمة . فما هى القيمة الاقتصادية التى يقدمها الابتكار إلى العميل ؟ إن العميل هو

الحكم الوحيد وهو وحده الذى يعرف واقعه الاقتصادى .

وقد يعنى الابتكار إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات القديمة . والبائع الذى ينجح فى بيع الثلاجات للإسكيمو لمنع الطعام من التجمد ، هو مبتكر كما لو كان قد طور عملية جديدة أو اخترع منتجاً جديداً . وعملية بيع الثلاجات للإسكيمو للاحتفاظ بالطعام بارداً ( ليس مجمداً ) هى إيجاد لسوق جديد . فمن الجهة التكنولوجية ليس هناك سوى المنتج القديم بالطبع ، ولكن من الوجهة الاقتصادية هناك ابتكار .

وعلاوة على ذلك ، فالابتكار ليس اختراعاً ، إنه اصطلاح اقتصادى وليس تكنولوجياً. إن الابتكارات غير التكنولوجية ، سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية ، تعتبر على الأقل على نفس درجة أهمية الابتكارات التكنولوجية ( انظر الفصل 13 – الجزء الثالث ، «المنظمة الابتكارية » ) .

ومهما كانت أهمية القاطرة البخارية كاختراع ، فهناك أيضاً ابتكاران غير تكنولوجيين لهما علاقة بظهور الاقتصاد الحديث ، وهما : تعبئة القوة الشرائية من خلال الائتمان البنكى ، وتطبيق نظرية الاحتمالات الرياضية على مخاطر النشاط الاقتصادى أى التأمين . إن ابتكار المسئولية المحدودة وما تبعها من تطور ، وهى الشركة ذات المسئولية المحدودة المملوكة ملكية عامة كان لها نفس درجة الأهمية . كما أن تمويل البيع بالتقسيط ( أو كما يسميه الإنجليز الشراء بالتقسيط ) كان له نفس الوقع فهو يجعل فى الإمكان دفع المال من أجل زيادة الإنتاج من حصيلة المستقبل للاستثمار ، وهو الذى مكن المزارع الأمريكى فى القرن التاسع عشر من شراء الأدوات التى جعلته منتجاً وأن يدفع ثمنها بعد جمع محصوله بتكلفة أقل . وهذا يجعل تمويل البيع بالتقسيط مولداً قوياً للتنمية الاقتصادية فى البلاد الفقيرة الآخذة بأسباب النمو .

ولم يعد الابتكار يعتبر وظيفة منفصلة بدرجة أكبر من التسويق فى التنظيم الخاص بمشروع العمل الحر . فهو لا يقتصر على العمل الهندسى أو البحوث ولكن يمتد إلى جميع أنحاء العمل الحر وكل نشاطاته ووظائفه . ولا يمكن قصر الابتكار على الصناعة التحويلية. فالابتكار له أهميته فى التوزيع بقدر أهميته فى الصناعة التحويلية وهذا يصدق على الابتكار فى شركة للتأمين أو فى بنك .

ولقد تركزت القيادة فى الابتكار الخاص بالمنتج والخدمة ، من الناحية التقليدية ، فى وظيفة واحدة ليست مسئولة عن أى شىء آخر . وهذا صحيح ، بصفة خاصة ، بالنسبة للأعمال الحرة ذات التكنولوجيا الثقيلة فى الهندسة أو الكيمياء . وفى شركة التأمين أيضاً، قد يكون ملائماً تخصيص إدارة ذات مسئولية قيادية لاستنباط تغطيات تأمينية جديدة ، وقد تخصص إدارات مماثلة للابتكار فى تنظيم المبيعات ، وإدارة وثائق التأمين والبت فى الشكاوى . وقد تخصص مجموعة للعمل فى ابتكار طرق جديدة لاستثمار أموال الشركة . وكل هذه الأعمال هى أعمال خاصة بشركة تأمين .

ولكن أفضل طريقة ( كما يتضح من مناقشة هذا الموضوع تفصيلاً فى الفصل 13- الجزء الثالث) لتنظيم الابتكار المنظم الهادف ، هو تنظيمه كنشاط للعمل الحر وليس كعمل وظيفى . ويجب ، فى نفس الوقت ، أن تكون لكل وحد إدارية مسئوليتها عن الابتكار وعن أهداف ابتكارية محددة . ويجب أن تكون مسئولة عن الإسهام فى الابتكار فى منتج الشركة أو الخدمة التى تقدمها . وعليها أن تثابر ، على نحو واع ، فى تقدم المهارة فى المجالات الخاصة التى تعمل فيها : البيع أو المحاسبة أو مراقبة الجودة أو إدارة شئون الأفراد .

ويمكن تعريف الابتكار على أنه مهمة منح الموارد البشرية والمادية الجديد والأعظم من الطاقة المنتجة للثروة . والابتكار هام خاصة بالنسبة للدول النامية . فهذه البلاد لديها الموارد . ولكنهم فقراء لافتقارهم إلى القدرة على جعل هذه الموارد شيئاً منتجاً للثروة، وهم قادرون على استيراد التكنولوجيا ولكن عليهم إنتاج الابتكارات الاجتماعية الخاصة بهم لتشغيل التكنولوجيا المستوردة .

لقد كان تفهم هذا الأمر هو المقدرة العظيمة لمؤسسى اليابان الحديثة منذ قرن مضى . فقد تعمدوا إبقاء بلدهم معتمدة على التكنولوجيا الغربية - وهو اعتماد ظل حتى وقت قريب . ولكنهم وجهوا طاقاتهم وطاقات شعبهم إلى ابتكارات اجتماعية ، تمكن بلدهم من أن تصبح مجتمعاً حديثاً قوياً ، له اقتصاد حديث قوى مع التمسك بالصفات والثقافات اليابانية المميزة .

إن الابتكار كما نرى أمر مهم وحاسم بالنسبة للتنمية الاقتصادية ، كما أن التنمية

الاقتصادية مهمة تنظيمية وتخطيطية قبل كل شيء .

ويتعين على المديرين تحويل احتياجات المجتمع إلى فرص للأعمال المربحة . وهذا أيضًا تعريف للابتكار . ونحن بحاجة لتأكيد ذلك الآن ، فمتى ندرك تماماً احتياجات المجتمع والمدارس ونظم الرعاية الصحية والمدن والبيئة . إن هذه الاحتياجات لا تختلف فى نوعياتها عن تلك التى كانت موجودة فى القرن التاسع عشر ، والتى قام منظم العمل بتحويلها إلى صناعات نماء ، مثل : صحف الحضر والترام وناطحة السحاب ذات الهيكل المصنوع من الصلب والكتب الدراسية والتليفون والصناعات الدوائية . إن الاحتياجات الجديدة تتطلب بالمثل العمل الحر المبتكر .

## الاستخدام الإنتاجى للموارد المنتجة للثروة

كل مشروع كبير عليه استخدام الموارد المنتجة للثروة لتحقيق هدفه فى جذب العميل، وهو ، لهذا ، مطالب باستخدام هذه الموارد استخداماً منتجاً . وهذه هى الوظيفة الإدارية للعمل الحر ، وتسمى من الناحية الاقتصادية بالإنتاجية .

وفى السنوات الأخيرة كثر الكلام عن الإنتاجية . ومقولة أن الإنتاجية الكبرى - الاستخدام الأفضل للموارد - هى المفتاح إلى مستوى معيشة عال وأنها نتاج نشاط العمل الحر مقولة ليست بجديدة . واليوم يعلم الجميع أن مشكلة التضخم المهيمنة على الاقتصاد الحديث ، ما هى إلا ذلك المرض الناتج من القصور فى الإنتاجية . إننا فى الحقيقة لا نعرف سوى القليل عن الإنتاجية ، ولسنا قادرين على قياسها حتى الآن .

وتعنى الإنتاجية ذلك التوازن بين جميع عناصر الإنتاج التى تعطى أقصى المخرجات بأقل مجهود . وهذا يختلف تماماً عن إنتاجية كل عامل أو كل ساعة عمل ، لأنها، فى أحسن الأحوال ، تنعكس على مثل هذه المستويات التقليدية على نحو بعيد ومبهم.

وما زالت هذه المستويات ترتكز على مبدأ القرن الثامن عشر ، ومفاده أن العمل اليدوى هو المورد الإنتاجى الوحيد ، وأن العمل اليدوى - فى النهاية - هو المجهود الحقيقى الوحيد . وما زالت هذه المستويات تعبر عن الفكرة الميكانزمية الخاطئة التى تعتبر

أن جميع الإنجازات البشرية يمكن قياسها بوحدات من المجهود العضلى . ولا يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية فى أى اقتصاد حديث عن طريق المجهود العضلى . فهى دائماً تنتج من التخلى عن المجهود العضلى وإيجاد بديل آخر . وأحد هذه البدائل ، بطبيعة الحال، هو المعدات الرئيسية أى الطاقة الميكانيكية .

وهناك شىء لا يقل أهمية عما سبق ، وإن لم يحظ بالانتباه حتى وقت قريب ، وهو تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إحلال المعرفة محل العامل اليدوى ، سواء أكان ماهراً أم غير ماهر ، والذى نتج عنه التحول من العمال الكادحين إلى العمال المؤهلين ، مثل : المديرين والفنيين والمهنيين والمحترفين .

وقليل من التفكير سيوضح أن معدل تكوين رأس المال الذى يوليه الاقتصاديون كثيراً من العناية ما هو إلا عامل ثانوى إذ يجب وجود من يخطط ويصمم المعدات - وتلك مهمة فكرية نظرية تحليلية - قبل تركيبها واستخدامها . ويجب أن يكون معدل «تكوين العقول» العامل الأساسى فى أى تنمية اقتصادية ، أى معدل إنتاج الدولة لأفراد لديهم المخيلة والبصيرة والعلم والمهارات النظرية والتحليلية .

ومع ذلك ، فليس التخطيط والتصميم وتركيب المعدات الرئيسية إلا الزيادة فى الإنتاجية عن طريق استبدال القوة العقلية بالقوة العضلية . وهناك شىء آخر له نفس الأهمية ، وهو تغيير طبيعة العمل من العمل اليدوى ، الذى يحتاج كثير من الأفراد المهرة وغير المهرة ، إلى عمل يحتاج إلى التحليل النظرى والتخطيط الفكرى دون أى استثمار للمعدات الرئيسية .

وقد بدا هذا الإسهام واضحاً فى الخمسينيات ، فى التحليل الخاص بالفجوة الإنتاجية بين الصناعة الأوروبية والأمريكية . وقد ظهر واضحاً من الدراسات التى قام بها معهد ستانفورد للبحوث ومنظمة التعاون الاقتصادى ، أن الاختلاف فى الإنتاجية بين أوروبا الغربية والولايات المتحدة لم يكن سببه رأس المال المستثمر . ففى كثير من الصناعات الأوروبية بلغت الإنتاجية ثلثى الإنتاجية المماثلة لها فى الصناعة الأمريكية ، بالرغم من تساويهما فى رأس المال المستثمر والمعدات . وكان التفسير الوحيد لذلك هو نقص عدد المديرين والفنيين ، وضعف الهيكل التنظيمى فى الصناعة الأوروبية إلى جانب

اعتمادها على المهارة اليدوية .

وفى عـام 1900 كانت شركة الصناعة التحويلية النمطية فى الولايات المتحدة تنفق على الأرجح ما لا يزيد عن خمسة أو ثمانية دولارات على المديرين والفنيين والمهنيين مقابل كل مـائة دولار من أجور العمل المباشرة . واليوم يوجد كثير من الصناعات التحويلية يتساوى فيها بندى الإنفاق - بالرغم من ارتفاع معدلات أجور العمل المباشر بسرعة أكبر نسبياً . وفى خارج نطاق الصناعة التحويلية والنقل والمناجم أى فى مجالات التوزيع والشئون المالية والتأمين والصناعات الخدمية ( والتى تشكل ثلثى الاقتصاد الأمريكى ) ازدادت الإنتاجية أساساً عن طريق إحلال التخطيط مكان العمل، وإحلال العقل المفكر مكان القوة العضلية ، وإحلال المعرفة مكان العرق .

وبكل تأكيد ، توجد أعظم الفرص لزيادة الإنتاجية فى العمل المؤهل نفسه ، خاصة فى الإدارة . إن المفردات اللغوية للعمل الحر - والخاصة بالحسابات بالذات - فيما يتعلق بالإنتاجية قد عفا عليها الزمن ، وأصبحت مضللة . فإن ما يطلق عليه المحاسب العمل الإنتاجى هم العمال اليدويين الذين يباشرون الماكينات والذين هم أقل العمال إنتاجاً بالفعل . وما يطلق عليه عمل غير إنتاجي - كل الأفراد الذين يسهمون فى الإنتاج دون مباشرة الماكينات - فهم خليط غير متجانس ويشمل العمل العضلى منخفض الإنتاجية مثل عمال النظافة وبعض أصحاب المهارت التقليدية ذات الطاقة الإنتاجية العالية مثل صانعى الأدوات وأصحاب المهارات الصناعية العالية الجدد مثل عمال صيانة الكهرباء ، وأفراد مؤهلين فى الصناعة مثل مشرفى العمال والمهندسين الصناعيين ومراقبى الجودة .

وفى النهاية ، فإن من يجمعهم المحاسب معاً فى بند النفقات العامة - والمصطلح نفسه ينم عن رفض أدبى - يشمل كل من يجب أن يكون أكثر الموارد إنتاجية ، مثل : المديرين والباحثين والمخططين والمصممين والمبتكرين . وقد يشمل أيضاً ، مع ذلك ، عناصر طفيلية ( إن لم تكن مخربة ) على هيئة أفراد ذوى أجور عالية لا نحتاج إليهم إلا لقصور التنظيم وضعف النفسية أو الأهداف ، أى لسوء الإدارة .

إننا نحتاج إلى مفهوم للإنتاجية يرعى جميع الجهود التى تبذل لتحقيق الإنتاج ويعبر عنها منسوبة إلى نتائجها ، أكثر من احتياجنا لمفهوم يدعى بأن العمل ليس إلا

الجهد المنتج . ولكن هذا المفهوم ( الذى يعتبر خطوة كبيرة للأمام ) ليس كافياً إذا اقتصر تعريفه للمجهود على الأنشطة التى يمكن قياسها كتكاليف واضحة ومباشرة ؛ أى طبقاً لتعريف المحاسب للجهد ودلالته . وهناك عومل ذات وقع هام وحاسم على الإنتاجية لا يمكن تحويلها إلى أرقام واضحة فى التكلفة .

وأول هذه العوامل المعرفة – أكثرموارد الإنسان إنتاجاً إذا طبقت تطبيقاً سليماً ، ولكنها أكثر تكلفة وليست منتجة تماماً إذا لم تطبق التطبيق السليم . والعامل المؤهل عامل مكلف بالضرورة ، ويمثل استثماراً اجتماعياً عالياً للغاية نظراً للسنوات العديدة التى قضاها فى الدراسة .

كما أن هناك عامل الوقت ، الذى يعد أكثر موارد الإنسان تلاشياً ، فسواء استخدم البشر والماكينات بكل الوقت أو نصف الوقت فإن طاقتهم الإنتاجية ستختلف قطعاً ، ولا يوجد شىء أقل إنتاجاً من الوقت الذى تتعطل فيه المعدات غالية الثمن أو الوقت الضائع لأفراد ذوى أجر مرتفع . وبالمثل ، يعتبر حشد جهود إنتاجية كبيرة فى زمن لا يتسع لها شيئاً غير إنتاجى ، مثل محاولة حشد ثلاث ورديات فى مصنع مزدحم أو على إحدى المعدات العتيقة أو الدقيقة .

إن أكثر الأوقات إنتاجاً – أو أقله إنتاجاً – هو وقت المدير ، ومع ذلك فإن وقته – من بين عوامل الإنتاجية جميعاً – عادة يكون معروفاً بدرجة أقل وخاضعاً للتحليل والتناول بدرجة أقل . .

والانتاجية وظيفة لمزيج المنتجات ، وهى التوازن بين المجموعات المختلفة من نفس الموارد . وكما ينبغى على كل مدير أن يعلم ، أن الفروق فى قيم السوق للمجموعات المختلفة لا تتناسب مع الجهود المبذولة فى تنفيذها إلا نادراً . إن الشركة التى تنتج حجماً ثابتاً من السلع بمواد ومهارات غير متغيرة ، وكذلك لديها قدر ثابت من العمل المباشر وغير المباشر قد تجنى ثروات كبيرة أو قد تفلس تماماً ، وذلك يتوقف على مزيج المنتجات . فمن الواضح أنه يمثل اختلافاً كبيراً فى الإنتاجية لنفس الموارد ، ولكنه ليس الاختلاف الذى يظهر فى التكلفة أو يكتشف فى تحليل التكلفة .

وهناك أيضاً عامل هام سأقوم بتسميته « عملية مختلطة » . فهل تزداد الإنتاجية فى إحدى الشركات إذا قامت بشراء إحدى القطع أم إذا قامت بتصنيعها ، وهل تقوم بتجميع منتجاتها أم تتعاقد على عملية التجميع خارجياً ، وهل تقوم بالتسويق لهذه القطعة تحت اسم علامتها التجارية ومن خلال تنظيمها التوزيعى أم تبيعها لتجار مستقلين للبيع بالجملة مع استخدام علاماتهم التجارية ؟ وفى أى المجالات تحسن الشركة العمل ؟ وما الاستخدام الإنتاجى الأكبر للمعرفة الخاصة بها وقدرتها وخبرتها وسمعتها ؟

لا يمكن لكل إدارة أن تقوم بعمل كل شىء ، ولا يجب أن يدخل أى عمل حر بالضرورة فى تلك النشاطات التى تبدو مثمرة جداً فى هدفها . فكل إدارة لها قدراتها المعينة وكذلك أوجه للقصور . وكلما حاولت الذهاب إلى أبعد من ذلك زاد احتمال فشلها ، مهما كان المشروع مربحاً بطبيعته .

فالأفراد الذين يجيدون إدارة الأعمال الوطيدة المستقرة لن يمكنهم التواؤم مع الأعمال الزئبقية أو الأعمال سريعة النمو . والأفراد الذين ازدادوا نمواً فى شركة سريعة التوسع ، سيواجهون مخاطر تدمير الشركة عندما يحتاج الأمر إلى دخولهم فى فترة توطيد وترسيخ موقف الشركة . والأفراد الناجحين فى إدارة عمل مؤسس على الأبحاث طويلة المدى فالأرجح أنهم لن ينجحوا فى البيع السريع للبضائع النثرية أو البضائع المتعلقة بالأزياء . إن استخدام القدرات الخاصة بالشركة وبإدارتها ومراعاة هذه القيود الخاصة بها ، هو عامل مهم فى الإنتاجية . وقد يعمل التكتل على بلوغ إنتاجية رأس المال حد الكمال ، ولكنه سيعطى إنتاجية منخفضة ونتائج هزيلة فى مجالات أخرى لها نفس الأهمية .

وأخيراً ، تتأثر الإنتاجية كثيراً بالهيكل التنظيمى والتوازن بين مختلف الأنشطة فى داخل العمل الحر ، فإذا تسبب قصور التنظيم فى ضياع وقت المديرين فى فهم ما يجب عمله بدلاً من القيام بالعمل مباشرة لضاع على الشركة أهم مواردها . وإذا اهتمت الإدارة العليا بالناحية الهندسية فقط ( ربما لأن جميع رجال الإدارة العليا يأتون منها ) فى حين كانت الشركة تحتاج إلى اهتمام أكبر فى التسويق ، فإنها ستفقد الإنتاجية ، وستكون الخسارة أكبر مما يسببه النقص فى الإنتاج بالنسبة للعامل فى الساعة .

إن هذه العوامل تعتبر إضافية بالنسبة للعوامل التى يهتم بها مراقبو الحسابات وخبراء الاقتصاد ، وهى : إنتاجية العمل ورأس المال والمواد ، ولكنها على العموم فى نفس درجة لأهمية .

ولهذا ، فإننا لسنا فى حاجة إلى تعريف الإنتاجية تعريفاً يشمل جميع هذه العوامل المؤثرة فيها فقط ، بل لكى نحدد أهدافاً تضع كل هذه العوامل فى الحسبان . كما أن علينا أن نضع مقاييس تقاس بها التأثيرات على الإنتاجية الناتجة عن استبدال رأس المال بالعمل – والمعرفة بكليهما – ولكى نميز بين المصروفات غير المباشرة الخلاقة والطفيلية ، وكذلك لتقييم أثر استخدام الوقت على الإنتاجية ومزيج المنتجات والعملية المختلطة وهيكل التنظيم وتوازن الأنشطة .

إن الإدارة الفردية ليست الجهة الوحيدة التى تحتاج إلى مفاهيم مناسبة ومقاييس للإنتاجية ، فالاقتصاد يحتاج إليها أيضاً وعدم توفر هذه المقاييس والمفاهيم يعتبر : أكبر ثغرة فى إحصائياتنا الاقتصادية ويضعف جميع سياساتنا الاقتصادية إلى حد كبير كما أنه يحبط محاولاتنا فى محاربة الكساد والتضخم على السواء .

## وظائف الربح

إن الربح ليس سبباً ولكنه نتيجة ، نتيجة أداء العمل الحر فى التسويق والابتكار والإنتاجية . إنه نتيجة مطلوبة تخدم وظائف اقتصادية ضرورية . والربح ، أولاً، هو اختبار الأداء ، وهو الاختبار الوحيد الفعال الذى أقنع قادة الشيوعية فى روسيا بأهميته ، حينما حاولوا إلغاءه فى أوائل العشرينيات من هذا القرن ( على الرغم من اللجوء إلى تورية تعريفه باصطلاح أطلقوه ، وهو صندوق رأس المال واجتنبوا استعمال كلمة الربح السيئة طوال فترة امتدت حتى الخمسينيات ) . وفى الواقع فإن الربح مثال طيب على ما يعنيه المهندسون عندما يتكلمون عن التغذية المرتدة لجميع أنظمة الإنتاج الآلى ؛ أى التعديل التلقائى فى أى عملية بواسطة نتائجها الذاتية .

وللربح وظيفة ثانية لها نفس الأهمية ، فهو المكافأة نظير المخاطرة فى المجهول . ونظراً لأن النشاط الاقتصادى ما هو إلا نشاط «فإنه يركز على المستقبل ، والشىء الوحيد

المؤكد بخصوص المستقبل هو غموضه ، أى مخاطره .

وكما أبرزت قصة شركة سيرز ، فإن مستقبل النشاط الاقتصادى مستقبل طويل ، فقد استغرقت قرارات شركة سيرز الرئيسية خمسة عشر أو عشرين عاماً تقريباً لكى تصبح ذات فعالية ، ولكى تسدد استثماراتها الكبيرة . إن « إطالة الدورة الاقتصادية » معروفة منذ مئة عام بأنها المطلب الأول للتقدم الاقتصادى . وفى حين أننا لا ندرى شيئاً عن المستقبل فإننا نعلم أن مخاطره تتزايد فى متوالية هندسية كلما تقدمنا فيها والتزمنا بها .

إن الربح ، والربح فقط ، هو الذى يمكنه إمدادنا برأس المال اللازم لأعمال الغد ، الأعمال الأكثر عدداً والأفضل نوعاً .

وهو يعتبر تعريفاً للتقدم الاقتصادى الذى يحتاجه الاستثمار لإيجاد وظائف إضافية جديدة .

ولا يعيش المهندس أو المحاسب اليوم عيشة رغدة لأنه يكدح أكثر من جده المزارع بالأمس. إنه يعمل بقدر أقل بكثير ، وهو لا يستحق عيشته الرغدة هذه لأنه رجل أفضل ، فهو نفس النوع من الرجال مثل جده . إنه يتقاضى أجراً أعلى بكثير ، مع أنه يعمل أقل بكثير لأن الاستثمار الرأسمالى فيه وفى عمله ، أكبر بكثير من ذلك الاستثمار الذى كان يمول عمل جده من قبل . وفى عام 1900 عندما بدأ جده فى العمل كان الاستثمار الرأسمالى فى المزارع الأمريكى 5000 دولار على الأكثر . ولإيجاد عمل لمهندس أو محاسب اليوم فإن المجتمع يستثمر 50,000 دولار على الأقل كمصاريف ورأس مال للمدرسة والتعليم . ثم يستثمر صاحب العمل من 25,000 دولار إلى 50,000 دولار أخرى لكل وظيفة . إن كل هذه الاستثمارات ، التى تجعل فى الإمكان إيجاد وظائف جديدة ووظائف أفضل ، يجب أن تأتى من فائض النشاطات الاقتصادية ، أى من الأرباح .

وأخيراً ، فالأرباح تقوم بالصرف على الإشباعات والخدمات الاقتصادية والخدمية فى المجتمع ، من الرعاية الصحية إلى الدفاع ، ومن التعليم إلى الأوبرا . وكلها مصروفات يجب دفعها من فائض الإنتاج الاقتصادى ؛ أى من الفرق بين القيمة الناتجة من النشاط الاقتصادى وتكاليفه .

ويميل رجال الأعمال الحرة فى هذه الأيام كثيراً إلى الاعتذار فيما يختص بالربح . وهذا يعتبر مقياساً للعمل الكئيب الذى قاموا به لشرح ماهية الربح - لأنفسهم فى المقام الأول . فليس هناك تبرير أو تعليل للربح وطالما تكلما هراء عن دافع الربح وتحقيق الحد الأقصى للربح .

ولا داع للاعتذار عن الربح كضرورة للاقتصاد والمجتمع . وعلى العكس فإن رجل الأعمال الحرة يجب أن يشعر بالذنب ، وعليه أن يعتذر فقط عن فشله فى إيجاد ربح مناسب للوظائف الاقتصادية والاجتماعية التى يستطيع الربح أن يطورها .

كان رجل الدولة الألمانى والفيلسوف الاجتماعى والتنفيذى والتر راثنو - 1922) ( 1867 ، أول من فكر بعمق أكبر من أى غربى فى زمانه فى المسئولية الاجتماعية للعمل الحر، مقترحاً استبدال المسئولية بالربح . ولا ريب أن الربح ليس هو المسئولية الكاملة فى العمل الحر ، ولكنه المسئولية الأولى فيه . إن العمل الحر الذى يفشل فى إيجاد ربح مناسب يخاطر بالموارد المعهود بها إليه وبالقدرة الاقتصادية على النمو . إنها خيانة للثقة .

وعلى أقل تقدير ، يحتاج مشروع العمل الحر إلى حد أدنى من الربح : الربح الذى يغطى المخاطر المستقبلية والربح الذى يمكن المشروع من البقاء فى العمل الحر ويحافظ على القدرة المنتجة للثروة ومواردها . إن هذا الحد الأدنى المطلوب من الربح يؤثر على سلوك العمل الحر وقراراته ، عن طريق وضع حدود واختبار لصلاحيتها . ولكى تتمكن الإدارة من مباشرة أعمالها تحتاج إلى هدف ربحى يساوى على الأقل الحد الأدنى للربح المطلوب . كما تحتاج إلى معايير لقياس أداء ربحها فى مواجهة هذا المطلب ( انظر الفصلين 8 و 9 )

إذن ، ما المقصود بإدارة منشآت العمل الحر ؟ إنها تنتج من تحليل نشاط العمل مثل جذب العميل من خلال التسويق والابتكار ، وإدارة العمل الحر يجب أن تتصف بتنظيم العمل والتخطيط وهناك حاجة إلى أداء إدارى ، ولكنه يلى أهداف تنظيم العمل . والبناء يتبع الاستراتيجية .

ويلى ذلك أن إدارة العمل الحر يجب أن تكون مهمة خلاقة وليست تكيفية . وكلما

أوجدت الإدارة ظروفاً اقتصادية أو عملت على تغييرها بدلاً من أن تتكيف معها سلباً ، أحسنت إدارة العمل . ولكن تحليل طبيعة أى عمل حر يبرز أنه إذا تم اختبار الإدارة بأدائها فقط فإنها ستبدو كنشاط عقلى . ويعنى هذا تماماً أنه يجب على العمل الحر أن يضع أهدافاً لما هو مطلوب الحصول عليه (مثل ما تدل عليه نظرية تحقيق الحد الأقصى للربح ) أولى من أن يهدف إلى المتاح. وبمجرد تحديد الأهداف المطلوب الحصول عليها، فإنه يمكن التساؤل عن التنازلات إلى الممكن الذى يمكن عمله . وهذا يتطلب من الإدارة أن تقرر طبيعة ونوعية الأعمال التى يقوم بها مشروع العمل الحر، والأعمال التى يجب أن يقوم بها .

# 7

# الغرض من العمل الحر ورسالته



***نظرية العمل الحر - الفكرة الخاطئة عن الرجل الأول - لماذا نحتاج إلى نظرية للعمل الحر - خصوصا فى منظمة المعرفة الحالية - ، ما هو عملنا الحر ، الأمر ليس سهلا ولا واضحا - تيودور فيل وشركة التليفونات - المسئولية الأولى للإدارة العليا - الفشل فى تعريف الغرض من العمل الحر ورسالة العمل الحر هو السبب الأكبر فى الإحباط والفشل اللذين يبتلى بهما العمل الحر - لماذا يندر السؤال ما هو عملنا الحر ؟ - الحاجة إلى الاختلاف الرأى - العميل هو الذى يعرف منشأة العمل الحر - من هو عميلنا ؟ - العميل والمستهلك - قصة صناعة السجاد - أين يوجد العميل ؟ وماذا يشترى ؟ - ما القيمة بالنسبة للعميل ؟ - ليس هناك عملاء يعوزهم التفكير السليم - مفهوم القيمة عند الاقتصاديين - ما هو السعر - متى نسأل ما هو عملنا الحر؟ - والأهم : عندما يكون العمل الحر ناجحا - ، ماذا سيكون عملنا الحر فى المستقبل ؟ ، - أهمية ميول السكان - التغييرات فى الاقتصاد النمط والمنافسة - توقع الابتكارات - مطالب المستهلك غير المجابة - ماذا يجب أن يكون عملنا الحر؟، الحاجة إلى الوفرة المخطط لها .***

---

كان لكل واحد من بناة الأعمال الحرة الكبيرة الذين نعرفهم ابتداءً من أسرة

ميديتشي ومؤسسي بنك إنجلترا إلى أي بي إم التي يملكها توماس واطسون Thomas Watson في الوقت الحاضر - فكرة محددة ونظرية واضحة جعلت الحياة تدب في أعماله وقراراته . إن النظرية الواضحة السهلة النافذة للعمل الحر - وليست الفراسة - هي التي تميز المنظم الناجح الحقيقي للعمل ، ذلك الرجل الذي لا يجمع ثروة كبيرة فقط ولكنه يبني منظمة يمكنها الاستمرار والنمو من بعده بزمن طويل.

ولا يحتاج المنظم إلى تحليل مفاهيمه وشرح نظريته عن العمل الحر للآخرين ، ناهيك عن تناولها تفصيلاً . إنه بالذات المفكر والمحلل والمنفذ . وعلى أية حال ، فإن مشروع العمل الحر يتطلب التفكير المفصل من خلال نظرية العمل الحر . ويتطلب تعريفاً واضحاً للغرض من العمل الحر ورسالته . ويتطلب كذلك السؤال « ما هو عملنا الحر وكيف يجب أن يكون ؟ » .

وعلى العكس من المنظم الفردي للعمل التجاري ، فإن مشروع العمل الحر يتطلب الاستمرارية لما بعد فترة حياة أحد الأفراد أو أحد الأجيال . ولا يمكن لمشروع العمل الحر أن يغامر في مشروع محدد بوقت ما لكي يصفي تماماً قبل بدء المشروع التالي ، مثل التجار المغامرين في العهد الماضي . وعلى المشروع الحر أن يستثمر الموارد لمستقبل طويل للغاية ، فهو نفسه نتيجة الالتزامات من الماضي ، ومن ثم فعليه التزامات نحو الماضي والمستقبل على السواء - تجاه منظمة سليمة البناء وسياسات راسخة وقرارات سابقة وتسهيلات ومنتجات وأسواق وفوق كل هذا أفراد وأناس عاملين . وهذه الالتزامات لا يمكن تنفيذها على نحو منطقي إلا إذا كانت مغروسة في نظرية العمل الحر ، وإلا فإنها تتسبب في تصدع الموارد . وما لم تكن الالتزمات متأصلة في نظرية العمل الحر ، فإنها لن يمكن استعراضها أو مراجعتها على نحو منطقي . ولن تكون هناك طريقة لتقرير أي تغيير قد يلزم إلا إذا أمكن مواجهة النتائج بالتوقعات المستمدة من نظرية العمل الحر .

*إن نظرية العمل الحر التي يتم تطبيقها اليوم سرعان ما تصبح عديمة الجدوى* . وما لم تكن المفاهيم الرئيسية التي أقيم عليها العمل الحر جلية للعيان ومفهومة بوضوح ومعبر عنها على نحو بين فإن المشروع سيكون تحت رحمة الأحداث . إن نظرية العمل الحر لا يمكنها أن تغير نفسها ما لم يكن ما تمثله هذه النظرية مفهوماً ، وما لم تكن مفاهيمها الأساسية وقيمها وسياستها ومعتقداتها واضحة .

إن التحديد الواضح لرسالة العمل الحر والغرض منه هما السبيل الوحيد لأهداف حقيقية وواضحة للعمل الحر وكذلك هو الأساس فى وضع الأولويات والاستراتيجيات والخطط ومهام العمل . إنه نقطة البدء فى تصميم الوظائف الإدارية ، وكذا فى تصميم الهياكل الإدارية . إن بناء الهياكل يلى الاستراتيجية . وتقوم الاستراتيجية بتقرير الأنشطة المهمة فى كل عمل بذاته ، كما أنها تتطلب معرفة «ما هو عملنا الحر وكيف يجب أن يكون؟»

## الفكرة الخاطئة عن الرجل الأول

إن محاضرات الإدارة والعلوم الاقتصادية التى أعطت اهتماماً خاصاً لنظرية العمل الحر تعاملت مع هذه النظرية باعتبارها إحدى احتياجات الرجل الموجود فى القمة أو على رأس مجموعة الإدارية العليا الصغيرة .

ويشرح التقليد الألمانى هذه النقطة بوضوح ، فهو يختص الرجل الذى فى قمة العمل – الرجل الأول – خاصة المدير المالك للعمل ، بمعرفة كل شىء عن العمل ، وهو الوحيد الذى يصنع القرارات الخاصة بتنظيم العمل . والجميع بعد ذلك ما هم إلا فنيون ينفذون المهام التى يعهد بها إليهم . ولا يلزم أن يفهم أحد من هؤلاء رسالة العمل والغرض منه . بل إنه من الواجب حقاً ألا يفهموا لأن تنظيم العمل سر يجب إخفاؤه عن حديثى العهد بمهمة الإدارة ، وهم المديرين العاديين والمهنيين المحترفين .

وفى حين كان الألمان أول من صاغ هذا المفهوم التقليدى ، فإن أفراد الإدارة العليا فى الغرب ( عدا اليابان كانوا يعملون به دون وعى منهم . وقد يكون هذا مناسباً فى الأعمال الحرة فى القرن التاسع عشر ، حيث يعمل فى القمة قليل من الأفراد كانوا يتخذون القرار وحدهم . أما الباقون فكانوا جميعاً عمالاً يدويين أو كتبة ذوى مستوى منخفض. وهذا فهم خاطئ خطير لمشروع العمل الحر فى الوقت الحاضر .

وعلى النقيض الحاد من منظمات الماضى ، فإن مشروع العمل الحر فى أيامنا هذه ( وأيضاً المستشفى أو الإدارة الحكومية فى الوقت الحاضر ) يجمع رجالاً كثيرين ذوى معرفة ومهارة عالية فى كل مستوى من مستويات المنظمة . غير أن المعرفة والمهارة تعنيان تأثير القرار على كيفية تنفيذ العمل وعلى أولويات هذا التنفيذ. وكانوا يخاطرون ،

بالضرورة ، باتخاذ قرارات تخص العمل مهما كان الشكل الرسمى للمنظمة. ولم يغير الكمبيوتر هذه الحقيقة ، بل إنه يجعل قرارات الإدارة العليا تعتمد أكثر على الوارد من قرارات المستويات السفلى ، والتى تصبح عندئذ بيانات خاصة بالكمبيوتر .

وعندما تم إدخال الكمبيوتر فى الخمسينيات ، كثر الكلام عن حتمية اختفاء مديرى الأقسام . وبدلاً من هذا فقد أتت الخمسينيات والتستينيات بزيادة هائلة فى أعداد هؤلاء المديرين . وكان لمديرى الأقسام دور كبير فى اتخاذ القرارات بدلاً من تنفيذ القرارات الواردة إليهم من الإدارةالعليا ، خلافاً لما كان عليه مديرو الأقسام التقليديين ( انظر الفصل 7 – الجزء الثانى ).

ونتيجة لهذا فإن القرارات التى تؤثر على العمل ككل وعلى قدرته فى الأداء تصدر من جميع مستويات التنظيم ، حتى من المستويات الدنيا . إن قرارات المخاطرة – ما يجب أو ما لا يجب عمله ، وما يجب الاستمرار فيه أو ما يجب تركه ، وأى المنتجات والأسواق والتكنولوجيات يجب اتباعها ، وأى من هذه يجب إهماله – كلها فى الحقيقة يجرى اتخاذها فى مشروع العمل الحر بواسطة أعداد كبيرة من المرؤوسين ، وغالباً ما يكونون ممن ليست لهم ألقاب أو مراكز إدارية تقليدية ، مثل : علماء البحوث ومهندسى التصميمات ومخططى الإنتاج ومحاسبى الضرائب .

إن كل واحد من هؤلاء الرجال يبنى قراراته على نظرية هامة فى العمل الحر . وكل منهم يضع الافتراضات التى تتعلق بالواقع داخل العمل الحر وخارجه . ويفترض كل منهم أن هناك نتائج معينة مطلوبة . وأن هناك نتائج غير مرغوب فيها . وكل منهم يعلم أن خفض سعر منتجنا لا ينشأ عنه طلب جديد . وأن الكل يعرف ما يجب عمله ، وما لا يجب عمله ؛ أى أن لكل فرد إجابته عن السؤال «ما هو عملنا الحر ، وماذا يجب أن يكون على؟». وما لم يكن العمل الحر نفسه – وهذا يعنى الإدارة العليا – قد قام بالتفكير فى السؤال ووضع له حلاً أو حلول ، فسيقوم صانعو القرارات فى العمل – وعلى جميع المستويات العليا والدنيا – باتخاذ القرار والتصرف على أسس مختلفة غير متوافقة ، وعلى أساس نظريات متضاربة عن العمل الحر . وسيقومون بالجذب فى كل اتجاه دون أى وعى بانحرافهم ؛ كما أنهم سيقومون باتخاذ القرارات والعمل على أسس خاطئة ونظريات غير سليمة بصدد العمل الحر .

إن الرؤية المشتركة والفهم المشترك وتوحيد الاتجاه والجهد فى التنظيم بالكامل تتطلب تعريفاً بخصوص «هو عملنا الحر ؟ وماذا يجب أن يكون عليه ؟»

## «ما هو عملنا الحر؟» إن الأمر ليس واضحاً

لا شىء أسهل من معرفة عمل أى شركة ؛ فشركة الصلب تصنع الصلب ، وشركة السكك الحديدية تدير القطارات لنقل الركاب والبضائع ، وشركة التأمين تؤمن على مخاطر الحريق ، والبنك يقرض الأموال . وفى الحقيقة فإن السؤال «ما هو عملنا الحر ؟» يكون دائماً سؤالاً صعباً ، والإجابة عنه هى أى شىء غير واضح .

من أولى الإجابات وأكثرها نجاحاً تلك التى وضعها تيودور ن. فيل Theodore N. Vail (1845 - 1920) لشركة التليفون والتلغراف الأمريكية ( المعروفة باسم نظام بل)، وكان ذلك منذ سبعين عاماً مضت ، حين قال : « عملنا الحر هو الخدمة » . إن هذا قد يبدو واضحاً متى قيل . ولكن علينا أن نعرف أولاً أن نظام التليفون الذى ولد احتكاراً طبيعياً ، كان عرضة للتأميم ، وأن خدمة تليفونية مملوكة ملكية خاصة فى بلد صناعى متقدم ، كان أمراً استثنائياً يحتاج إلى تأييد من المجتمع لكى يبقى . وثانياً ، كان من الواجب معرفة أن الحصول على هذا التأييد لن يتم عن طريق حملات الدعاية أو بالهجمات النقدية كأن يكون « غير أمريكى » أو « اشتراكى » . إذ إنه لن يتم إلا عن طريق إرضاء العميل . إن معرفة هذا الأمر اقتضت قيام ابتكارات جذرية فى سياسة العمل . واقتضت وضع عقيدة راسخة تختص بتفانى الموظفين فى الخدمة وعلاقات عامة تؤكد أداء الخدمة . واقتضت أيضاً تأكيداً على البحوث وعلى القيادة التكنولوجية ، وتطلبت كذلك سياسة مالية تفترض قيام الشركة بالخدمة حيثما كان هناك طلب ، وكان على الإدارة إيجاد رأس المال اللازم ، وكذا الحصول على عائد منه . ولم تكن الولايات المتحدة قادرة على السير فى فترة البرنامج الجديد دون محاولة جادة لتأميم التليفون ، لولا ما قامت به شركة التليفون من التحليل الدقيق لأعمالها فيما بين عامى 1915 و1905 .

إن التعريف الذى وضعه فيل خدم شركته لمدة ثلثى قرن ، حتى أواخر الستينيات . وقد يكون هذا التعريف أطول الإجابات عمراً عن السؤال : « ما هو عملنا الحر ؟ » إن السبب الأكبر فى الأزمة المستديمة التى تخبطت فيها شركة السكك الحديدية الأمريكية منذ

الحرب العالمية الأولى أن مديريها لم يفكروا فى إيجاد تعريف لعملهم الحر ، وأعوزهم تماماً التأييد الاجتماعى ، الأمر الذى كان أكبر نقطة ضعف لديهم .

وإذا استعرضنا جميع إجابات ڤيل نجد أنها كانت واضحة إن لم تكن تستخدم بكثرة . إن استنباط هذه الإجابات استغرق أعواماً ، وكان كل منها بدعة عندما طرحت فى أول الأمر ، كما كانت تلقى مقاومة شديدة فى داخل الشركة . لقد طرد ڤيل من منصبه كمدير عام فى أواخر التسعينيات من القرن التاسع عشر ، عندما تجرأ على أن يقترح على أعضاء إدارته العليا طرح السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » ولقد تم استدعاؤه ثانية بعد عقد من الزمان ، عندما أصبحت تبعات عدم وجود إجابة عن سؤاله واضحة بشكل مؤلم – أى عندما أصبح نظام بل يباشر عمله دون تعريف واضح لرسالته أو الغرض من قيامه ؛ مما أدى إلى الوقوع فى أزمة حادة وأصبحت الشركة مهددة بالاستيلاء عليها من قبل الحكومة .

إن أولى مسؤليات الإدارة العليا هى الإجابة على السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » وفى الواقع، هناك طريق واحد أكيد لمعرفة ما إذا كان عمل بذاته من اختصاص الإدارة العليا أم لا ، إنما هو سؤال صاحب هذا العمل عما إذا ما كان يهتم بهذا السؤال أو أنه مسئول عن الإجابة عنه . إن الإدارة العليا وحدها هى التى يمكنها التأكد من أن هذا السؤال يلقى العناية التى يستحقها ، وأن الإجابة عنه معقولة وتمكن العمل من السير فى مجراه ووضع أهدافه .

إن أهم أسباب الإحباط والفشل فى العمل الحر ، هو أنه نادراً ما يحظى بالتفكير الكافى فى الغرض من العمل الحر ورسالته . وعلى العكس من هذا ، نجد أن النجاح فى الشركات الكبيرة جداً مثل شركة التليفونات أو شركة سيرز يكمن بدرجة كبيرة فى إثارة السؤال « ما هو علمنا الحر ؟ » بوضوح وعن عمد . والإجابة عنه بعد إمعان التفكير وعلى نحو دقيق .

ولكن هناك أسباباً لتراجع الإدارات عن طرح السؤال ، ومنها أن السؤال يسبب جدلاً ونقاشاً طويلاً ومعارضة . ويكشف طرح السؤال دائماً عن انقسامات واختلافات داخل الإدارة العليا نفسها . كما يكتشف الأفراد الذين عملوا سوياً لعدة سنوات والذين

يعتقدون أنهم يعرفون فكر بعضهم بعض ، أنهم أصبحوا فجأة على خلاف أساسى .

## الحاجة إلى الخلاف فى الرأى

تخشى معظم الإدارات الخلافات فى الرأى لأنها تعتبره انقساماً مؤلماً . ولكن تقرير « ما هو علنا الحر ؟ » إنما هو قرار صادق ، ويجب أن يكون مبنياً على اختلاف الآراء لكى يكون قراراً سليماً وفعالاً ( انظر الفصل 9 - الجزء الثانى ) . وتستلزم الإجابة عن هذا السؤال الاختيار بين أمرين ، يقوم كل منهما على افتراضات مختلفة خاصة بحقيقة العمل الحر وبيئته الخاصة . إنه قرار له مخاطر كبيرة ، ويؤدى باستمرار إلى تغييرات فى الأهداف والاستراتيجيات والتنظيم والسلوك .

وهو قرار أهم من أن يتم بالتصويت التهليلى . ولابد من اتخاذ القرار فى النهاية بطبيعة الحال . غير أنه يجب اتخاذه بناءً على اختيار واع بالبدائل ، وليس عن كبت الآراء المختلفة ووجهات النظر المتعارضة .

وإبراز هذه الاختلافات فى وجهات النظر أمر يستدعى التكريم ، وهو خطوة كبيرة نحو فعالية الإدارة . ويجعل المجموعة الإدارية العليا قادرة على العمل سوياً ؛ لأن كلا منهم يعلم بالاختلافات الأساسية فى داخل المجموعة ، وبالتالى يكون أكثر فهماً للدوافع التى تحرك رفقاءه وسبب تصرفاتهم . وعلى العكس من هذا ، فإن الاختلافات الخفية أو صعبة الإدراك كلية بخصوص تعريف العمل ، هى أساس كثير من المشاكل الشخصية ومشاكل التفاهم والقلاقل التى تدفع المجموعة الإدارية إلى الانقسام على نفسها .

ويرجع السبب الرئيسى فى ضرورة إبراز الخلافات بين المجموعة الإدارية العليا بخصوص السؤال عن « ماهو عملنا الحر ؟ » إلى عدم وجود إجابة واحدة صحيحة لهذا السؤال . ولا تبرز الإجابة عنه كنتيجة منطقية للفروض و « الحقائق » . فالإجابة تتطلب شجاعة كبيرة وحكمة ، ونادراً ما تأتى الإجابة تالية لما « يعرفه الجميع » . ويجب ألا تبنى الإجابة على القبول الظاهرى وحده . كذلك يجب عدم إقرارها بسرعة أو دون ألم وجهد .

## الأسلوب خير من الآراء

هناك سبب آخر لعدم قيام الإدارات بطرح السؤال : عن « ما هو عملنا الحر ؟ »

وهو نفورها من الاستماع إلى الآراء ، ولأن لكل منهم رأياً فى هذا الشأن . كما أن الإدارات تكره تماماً مجتمعات الجدل والجلسات الحادة .

وهناك حاجة إلى طريقة أو وسيلة للتعريف « ما هو عملنا الحر ؟ » والآراء مطلوبة بالطبع ولا يمكن تلافيها . ولكن يجب أن تكون الآراء مركزة على قضية محددة ومحورية لتكون منتجة ومثمرة .

هناك نقطة بدء رئيسية واحدة بخصوص تعريف الغرض من العمل الحر ورسالته، أنه العميل ؛ فهو الذى يعرّف منشأة العمل الحر .

ولا يعرف العمل الحر باسم الشركة أو وضعها أو بالمواد التى تتألف منها الشركة ، وإنما يعرف بالمطلب الذى يرضى العميل عندما يقوم بشراء منتج أو خدمة من هذه الشركة. إن إرضاء العميل هو رسالة وغرض كل منشأة عمل حر . ولذا فالإجابة عن سؤالنا « ما هو عملنا الحر؟ » تأتى من النظر إلى العمل الحر من الخارج ؛ أى من وجهة نظر العميل والسوق . إن ما يراه العميل أو يفكر فيه أو يعتقده أو يطلبه فى أى وقت يجب أن تقبله الإدارة على أنه حقيقة موضوعية وأن يؤخذ على نحو جاد مثل تقارير مندوب المبيعات واختبارات المهندس وأرقام المحاسب . وعلى الإدارة بذلك الجهد الصادق للحصول على الإجابات من العميل نفسه ، بدلاً من محاولة قراءة أفكاره .

والإدارة دائماً تعتبر منتجها أو خدمتها دائماً شيئاً هاماً ، وإذا لم تفعل ، فإنها لن تستطيع القيام بعمل سليم . أما بالنسبة للعميل فلا يوجد أى منتج أو خدمة وبالتأكيد أى شركة له هذه الأهمية . فالمديرون التنفيذيون لشركة ما ، يميلون إلى الاعتقاد بأن العميل يقضى الساعات فى مناقشة منتجاتهم . ولكن دعنا ننظر مثلاً إلى عدد ربات البيوت اللاتى يناقشن بياض غسيلهن : إنهن يلجأن إلى منظف آخر للغسيل بمجرد اكتشافهن عيباً فى المنظف الذى يستخدمنه . إن العميل لا يريد إلا أن يعرف ما الذى سيقدمه له المنتج أو الخدمة فى الغد ، فهو لا يهتم بشىء سوى قيمه ومطالبه وحقيقة واقعه . ولهذا السبب وحده فأى محاولة جادة لإقرار « ما هو عملنا الحر ؟ » يجب أن تبدأ بالعميل أولاً ، وبحقيقته وموقفه وسلوكه وتوقعاته وقيمه .

## من هو العميل ؟

إن هذا السؤال هو السؤال الأول والفاصل فى تعريف الغرض من العمل الحر ورسالته . وهو ليس بالسؤال السهل ناهيك عن وضوح السؤال . وتحدد طريقة الإجابة عنه، على نحو كبير ، كيف يمكن لأى عمل حر تعريف نفسه .

إن المستهلك ، وهو المستخدم الأساسى للمنتج أو الخدمة ، هو دائماً العميل ، ولكنه ليس العميل الوحيد ، فهناك عادة اثنان من العملاء ، على الأقل ، وأحياناً أكثر . ويحدد كل عميل عملاً مختلفاً ، وله آمال وقيم مختلفة ، ويقوم بشراء أشياء مختلفة . ولكن يجب إرضاء جميع العملاء عند الإجابة عن السؤال « ما هو علمنا الحر ؟ » .

إن قوة السؤال « من هو العميل ؟ » وتأثير الإجابة المتأنية عنه تظهران فى التجربة الخاصة بصناعة السجاد بالولايات المتحدة ، منذ الحرب العالمية الثانية .

وصناعة السجاد ، صناعة قديمة ، ولديها القليل من الرونق ومن التكنولوجيا . إلا أن نجاحها فى التسويق كان ظاهراً للعيان فى الاقتصاد الأمريكى – فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية . ولقد كانت هذه الصناعة طوال مدة ثلاثين عاماً وحتى بداية الخمسينيات على خط نجاح ثابت طويل المدى وغير قابل للنزول . ثم عكست هذه الشركة اتجاهها تماماً خلال بضع سنوات . ولم يكن هناك فى أرقى المنازل قبل الخمسينيات سوى سجادة رخيصة فى غرفة المعيشة . أما اليوم فإنه حتى فى المنازل ذات التكلفة البسيطة ، بما فى ذلك المنازل المتحركة ، يوجد السجاد متوسط النوعية من الحائط للحائط فى جميع الغرف ، بما فى ذلك المطابخ والحمامات . كما يقوم مشترو المنازل بإنفاق مبالغ متزايدة فى شراء السجاد .

تعتبر تغطية الأرضيات إحدى الوسائل القليلة لتغيير مظهر المنزل ورفاهيته ؛ خاصة إذا كان المنزل صغيراً ورخيصاً . وقد قام صانعو السجاد والكليم طوال عقود طويلة بنشر هذه الرسالة، دون أى تأثير على سلوك العميل ، ولم تحقق شركات صناعة السجاد والكليم نجاحاً إلا ، عندما توقفت عن إغراء العميل والإلحاح عليه من أجل الشراء . وقامت بدلاً من هذا بالتفكير من خلال السؤالين «من هو عميلنا ؟» و «من يجب أن يكون عميلنا ؟»

من الناحية التقليدية، قام مُصنِّع السجاد والكليم بتعريف العميل على أنه مالك

المنزل – خاصة العائلة التى تقوم بشراء منزلها لأول مرة . ولكن فى هذه المرحلة ، لا يكون لدى حديثى الزواج مال فائض للكماليات ، ولذا يؤجلون شراء السجاد ، وهذا يعنى أنهم ، على الأرجح ، لن يشتروه على الإطلاق . ولقد تحققت الصناعة بعد سؤالها « من هو عميلنا، ومن يجب أن يكون عميلنا ؟ » من أنها يجب أن تجعل من مشيدى المنازل عملاء لها . ومن هذا المنطلق كان عليها أن تقنع مشيدى المنازل بأنه من الأربح لهم تركيب السجاد والكليم فى المنازل المشيدة حديثاً وقت بنائها . وكان هذا يعنى الانتقال من بيع السجاد بيعاً فردياً ( واحدة ثم واحدة ) إلى البيع للسجاد من الحائط إلى الحائط . وكان على المشيد لأى منزل تقليدى أن يركب أرضيات مجهزة غالية التكاليف . ولكن السجاد من الحائط إلى الحائط يمكن وضعه على أرضيات رخيصة غير مجهزة ، والنتيجة هى منزل أفضل بتكلفة أقل لمشيد المنزل .

كما اتضح للصناعة أن عليها أن تمكن أصحاب المنازل الجدد من دفع ثمن غطاء الأرضيات ، كجزء من القسط الشهرى الخاص برهن العقار ، بدلاً من أن تنتظر أن يدفع لها المالك مبلغاً كبيراً من المال فى وقت يحتاج فيه إلى السيولة النقدية. ولهذا عمدت الصناعة إلى إقناع إدارات القروض الحكومية التى تؤمن رهونات المنازل ( مثل إدارة الإسكان الفيدرالية ، بقبول غطاء الأرضيات كجزء من الاستثمار الرأسمالى فى المنزل لكى يكون جزءاً من قيمة الرهنية الخاصة بسداد قيمة المنزل . وأخيراً قامت الصناعة بإعادة تصميم منتجها لكى تمكن مقاول البناء من التصرف باعتباره المشترى بالنسبة إلى عميله صاحب المنزل الجديد. وتطرح اليوم على مشترى المنازل مجموعة هائلة من الأشكال والألوان المختلفة ولكنها بالضرورة من ثلاث نوعيات : الجيد والأفضل والممتاز . ويصل الفرق بينها إلى مبلغ ضئيل فى القسط الشهرى ، مما جعل أغلب أصحاب المنازل يطلبون على الأقل السجاد من النوع الأفضل .

وكما توضح هذه القصة فالإجابة الصحيحة عن السؤال « من هو العميل ؟ » تكون عادة أن هناك عدة عملاء .

إن معظم منشآت الأعمال الحرة لديها اثنان من العملاء على الأقل وصناعة السجاد والكليم لديها عميلان ، هما المقاول وصاحب المنزل . وكلاهما عليه أن يشترى عند وجود تخفيض فى الأسعار . إن صناع السلع الاستهلاكية ذات العلامات التجارية لديهم عميلين

على الأقل دائماً : ربة المنزل والبقال . وليس ثمة ما يدعو ربة المنزل إلى الشراء إذا لم يقم البقال بتوفير السلع وتخزينها . وبالعكس ، فليس هناك مايدعو البقال إلى عرض البضاعة وترتيبها على الرفوف إذا لم تقم ربة المنزل بالشراء .

إن لدى بعض منشآت الأعمال الحرة عميلين منفصلين . إن عمل شركة التأمين يعرف على أنه بيع التأمين ، ولكن شركة التأمين تعتبر « مستثمر » أيضاً. وفى الواقع يمكن تعريفها بأنها قناة توجه مدخرات المجتمع إلى الاستثمار المنتج . وتحتاج شركة التأمين إلى تعريفين لعملها ، حيث يجب عليها إرضاء عميلين منفصلين . وبالمثل ، فإن البنك التجارى يحتاج إلى كل من المودعين والمقترضين ، ولا يمكن أن يعمل البنك دون أحدهما وبالرغم من أنهما قد يكونان نفس الشخص أو نفس الشركة فإن كليهما لديه توقعات مختلفة ويعرف عمل البنك بطريقة مختلفة تماماً . إن إرضاء أحد العميلين دون الآخر يعنى أنه لا يوجد هناك أداء فى عمل البنك .

لقد كانت قوة تعريف ڤيل لشركة بل للتليفونات تكمن فى قبول هذا التعريف لعميلين منفصلين ، الأول مشترك التليفون ، والثانى الإدارات المنظمة فى مختلف حكومات الولايات. إن كليهما يحتاج إلى خدمة ، ويحتاج كلاهما إلى الإرضاء . إلا أن لديهما مفاهيم مختلفة تماماً عن بعضها بخصوص القيمة ، وكلاهما كان يحتاج إلى أشياء مختلفة ، كما أن تصرفاتهما كانت مختلفة أيضاً .

إن هناك أعمالاً ذات عميل واحد فقط من الناحية الاقتصادية ، أما من الناحية الاستراتيجية – باعتبار قرارات الشراء – فإن هناك عميلين أو أكثر .

ومن الأسباب التى جعلت أى بى إم من أنجح الأعمال فى مجال الكمبيوتر أنها تحققت مبكراً أن أفراداً مختلفين تماماً فى إحدى الشركات عليهم شراء كمبيوتر فى حالة وجود تخفيض فى الأسعار . أما الذين يستخدمون الكمبيوتر ( وأغلبهم محاسبين وماليين) فإنهم مضطرون إلى شرائه ، كما أن الإدارة العليا عليها أيضاً أن تشترى . وكذا الأفراد الذين يحتم عليهم عملهم استخدام الكمبيوتر كأداة لإمدادهم بالمعلومات ، مثل مديرى العمليات . ولهذا قامت أى بى إم من البداية بالبيع لهذه المجموعات كلها ، وفكرت فى الأشياء التى يبحث عنها كل منهم والأشياء التى يحتاج أن يعرفها والأشياء التى يعتبرها

قيمة ، كما فكرت فى طريقة الوصول إلى كل منهم .

ومن الناحية العملية ، فإن كل من يصنع أو يبيع إحدى المعدات يواجه موقفاً مشابهاً . ففى حين تقوم شركة للورق بسدد الفواتير ، فإن مهندس العمليات فى مصنع الورق وكيميائى الورق فى المعمل ومندوب المشتريات ، كلهم يعتبرون عملاء منفصلين ، وكل منهم يقوم بشراء شيء مختلف عند شراء نفس المعدات أو نفس المواد الكيميائية ، كل منهم - قبل كل شيء - يشترى بطريقة مختلفة ، ويتم الوصول إليه بطرق مختلفة .

ومن المهم أيضاً أن نسأل « أين يوجد العميل ؟ » إن أحد أسرار نجاح شركة سيرز فى العشرينيات هو أنها اكتشفت أن عميلها القديم أصبح فى مكان آخر الآن ؛ فقد أصبح المزارع متحركاً ، ويبدأ فى الشراء من المدينة . وهذا ما دفع شركة سيرز - قبل بائعى التجزئة بعقدين من الزمان - إلى التحقق مبكراً من أن القرار الخاص بمكان المتجر قرار فى غاية الأهمية ، وأنه عنصر هام فى الإجابة عن السؤال « ما هو عملنا ؟ »

ولا يرجع سبب ريادة أمريكا فى الأعمال البنكية الدولية - فى السنوات العشرين السابقة - بصفة رئيسية إلى وجود موارد هامة ، وإنما هى أساساً نتيجة للسؤال « أين يوجد العميل ؟ » وبعد طرح السؤال مباشرة ، وضح أن العملاء القدامى للبنوك الأمريكية، وهى الشركات الأمريكية المساهمة ، قد تحولت إلى شركات متعددة الجنسيات ، وكان من الواجب أن تتم خدمتها من أماكن متعددة فى أنحاء العالم ، بدلاً من مراكزها الرئيسية فى نيويورك وسان فرانسيسكو . وأصبحت الموارد التى تخدم العملاء الجدد متعددى الجنسيات ، لا تأتى من الولايات المتحدة ، بل من السوق العالمية نفسها وعلى رأسها أوروبا وسوق الدولار الأوروبى . وكان السؤال التالى هو « ماذا يشترى العميل ؟ »

يقول صانعو السيارات الكاديلاك إنهم يصنعون سيارة ، وأن عملهم يسمى قسم الكاديلاك لشركة جنرال موتورز . ولكن هل الشخص الذى أنفق 7000 دولار ثمناً لسيارة كاديلاك قد اشترى وسيلة انتقال ، أم اشترى مقاماً محترماً لنفسه ؟ وهل تتنافس الكاديلاك مع الشيفروليه والفورد مع الفولكس فاجن ؟ إن نيكولاس درايشتات Nicholas Dreystadt الألمانى المولد الذى كان يعمل فى الخدمة الميكانيكية ، والذى تولى أمر شركة كاديلاك أثناء فترة الكساد فى الثلاثينيات يجيب قائلاً : « إن شركة كاديلاك تنافس الماس

ومعاطف فراء المنك . إن زبون الكاديلاك لا يشترى وسيلة نقل ولكنه يشترى مركزاً اجتماعياً » . وهذه الإجابة هى التى أنقذت شركة كاديلاك من الغرق والإفلاس ، وفى خلال عامين كانت الشركة فى حالة نمو كبير فى مجال العمل الحر بالرغم من الكساد .

## ما القيمة بالنسبة للعميل ؟

إن السؤال الأخير الذى يحتاج أن نقبض عليه بشدة يتعلق بالغرض من العمل الحر ورسالته وهو : « ما القيمة بالنسبة للعميل؟ » وقد يكون هذا السؤال الأكثر أهمية من بين جميع الأسئلة . ومع ذلك ، فإنه السؤال الذى يندر توجيهه . والسبب الأول هو أن المديرين متأكدون تماماً من علمهم بالإجابة . إن القيمة لديهم ، فى عملهم ، هى ما يعرفونها بالجودة . ولكن هذا يعتبر تعريفاً خاطئاً .

إن القيمة فى الحذاء الذى تشتريه فتاة مراهقة ( هى أنه آخر صيحة للموضة ) . ويأتى السعر لديها فى المقام الثانى ، كما أن قوة تحمل الحذاء بالنسبة لها لا تعتبر قيمة بتاتاً . وإذا أصبحت هذه الفتاة أماً صغيرة بعد عدة سنوات ، فإن الموضة ستصبح عائقاً. إنها لن تشترى شيئاً خارجاً عن الموضة ، ولكنها ستبحث عن قوة تحمل الحذاء وعن السعر وعن الملاءمة والراحة وغير ذلك . إن نفس الحذاء الذى يمثل صفقة كبيرة للفتاة المراهقة يصبح شيئاً ضئيل القيمة جداً بالنسبة لأختها الأكبر قليلاً .

ويميل المصنعين إلى اعتبار هذا السلوك سلوكاً غير عقلانى . ولكن القاعدة الأولى لمنشأة العمل الحر هى أنه : ليس هناك عميل يعوزه التفكير السليم . إن العملاء يتصرفون دائماً ، وبدون استثناء ، تصرفاً يستند إلى التفكير السليم فيما يختص بحقائقهم ومراكزهم .

وآخر صيحة للموضة هى مطلب مبنى على العقل للفتاة المراهقة . أما احتياجاتها الأخرى مثل الأكل والسكن ، فهى من مسئولية والديها كقاعدة مسلم بها . والموضة عائق بالنسبة لربة البيت الشابة المسئولة عن ميزانية المنزل وعن رجلها ، والتى تعمل واقفة على رجليها أكثر من ذى قبل ، ولا تخرج للتنزه فى كل أجازة أسبوعية .

والعميل لا يشترى السلعة ، ولكنه بالتحديد يشترى الإشباع لإحدى رغباته . إنه

يشترى القيمة . إلا أن الصانع لا يمكنه بالتحديد إنتاج قيمة ، فهو يصنع منتجاً ثم يبيعه . وعلى هذا ، فإن ما يعتبره الصانع جودة ، يصبح غير ذى موضوع ، ويصبح مجرد هباء ، وإنفاق فيما لا يفيد .

وهناك سبب آخر لعدم طرح السؤال « ما هى القيمة بالنسبة للعميل ؟ » إلا نادراً . وهو أن الاقتصاديين يعتقدون أنهم يعرفون الأجابة ، وهى أن : « القيمة هى السعر » ، وهذا يضللنا ، إن لم يقودنا إلى الخطأ فى الإجابة عن السؤال .

إن السعر ليس بالمفهوم السهل ، فهناك مفاهيم أخرى عن القيمة يمكنها تحديد معنى السعر ؛ فالسعر فى كثير من الحالات عامل ثانوى ومقيد وليس هو جوهر القيمة .

وفيما يلى بعض الأمثلة لتوضيح معنى السعر بالنسبة لبعض العملاء :

إن المعدات الكهربائية مثل صندوق صمامات الأمان ( الفيوزات ) أو قاطع التيار يتم دفع ثمنها بواسطة مالك المنزل ، ولكن مقاول الكهرباء يختارها ويشتريها فالسعر هنا لمقاول الكهرباء ليس هو سعر المصنع للمنتج . إنه سعر المصنع مضافاً إليه تكلفة التركيب، وبالتالى يصبح سعراً لعميله وهو مالك المنزل . إن المقاولين حساسون للغاية فيما يختص بالسعر . ومع ذلك ، فإن صناديق صمامات الأمان ( الفيوزات ) وقواطع التيار الغالية الثمن هى الأكثر مبيعاً فى الأسواق الأمريكية ، وهى بالنسبة للمقاول تعتبر رخيصة الثمن لأنها مصممة بحيث يسهل تركيبها ولا تحتاج إلى عمالة ماهرة .

وتدين شركة زيروكس بنجاحها إلى تمكنها من تحديد السعر بواسطة الثمن الذى يدفعه العميل عن النسخة الواحدة ، وليس ما يدفعه ثمناً للماكينة . وبالتالى ، حددت أسعار ماكيناتها فى ضوء عدد النسخ الممكن إخراجها طوال عمر الماكينة ؛ أى يدفع العميل الثمن للنسخة بدلاً من ثمن الماكينة. والعميل ، بطبيعة الحال ، يطلب نسخاً ولا يطلب الماكينة .

وفى صناعة السيارات الأمريكية حيث تباع أكثر السيارات الجديدة فى مقابل سيارات قديمة ، يعتبر السعر معادلة دائمة التغير للفروق بين سعر المصنع للسيارة الجديدة ، وسعر السوق للسيارة المستخدمة لثانى أو ثالث مرة ، وهكذا. والجميع هنا متعلق بالتغير المستديم للفروق التى سيسمح بها تاجر السيارات بين ثمن شرائه للسيارة

وثمن بيعها . وكذا الفروق فى الأسعار السارية لمختلف أنواع السيارات وأحجامها . ولا شيء يستطيع حساب ثمن السيارة الحقيقى إلا الرياضة الحديثة .

وفى مجال المنتجات والخدمات ، يمكن تحديد السعر بعيداً عن السلع غير المميزة مثل النحاس ذى النقاء المعين ، عن طريق معرفة القيمة بالنسبة للعميل . وكما يتضح من مثال شركة زيروكس فإن على المصنع أو المورد أن يضع السعر الذى يناسب مفهوم القيمة عند العميل .

غير أن السعر ليس إلا جزء من القيمة . وهناك ثمة مجال كامل لاعتبارات الجودة التى لا يعبر عنها السعر ، مثل التحمل والخلو من الأعطال وموقف الصانع والخدمة وغير ذلك . وقد يكون السعر المرتفع معناه القيمة - كما فى حالة العطور غالية الثمن أو الفراء غالية الثمن أو الثياب النسائية المقصورة على فئات معينة .

وسنورد هنا مثالين على ذلك :

عند إنشاء السوق المشتركة قام شابان أوروبيان يعملان فى مجال الهندسة بافتتاح مكتب صغير بمبلغ لا يتعدى بضعة مئات من الدولارات ، به تليفون ورف عليه كتالوجات لصنعى مكونات إلكترونية . وفى خلال عشر سنوات تم لهما إنشاء مشروع عمل حر لبيع الجملة يتسم بضخامة حجم المبيعات والربح . وكان عملاؤهما من مستخدمى المعدات الإلكترونية الصناعية ، مثل معدات المراقبة والتحكم فى الماكينات ومعدات كهربائية لإعادة البث المتوالى . إن هذين المهندسين الشابين لم يصنعا شيئاً فقد كانا يحصلان على المكونات التى يعرضانها من المصنع مباشرة وبسعر أقل فى الغالب من سعر السوق ، وغالباً ما كانت أرخص عند شرائها من المصنعين مباشرة ، ولكن هذين الشابين عمداً إلى تخليص عملائهما من البحث الممل الشاق عن قطع المكونات . فكان على العملاء إبلاغهما عن نوع المعدة ومصنعها ورقم الموديل والجزء الذى يرغبون فى استبداله ، مثل المكثف أو الفاصل الكهربائى ، ثم يقوم هذان المهندسان بتحديد الجزء المطلوب . كما كانا يعرفان أيضاً القطع المطلوبة ، التى تصنع فى مصانع أخرى وتصلح كقطعة غيار . وبالتالى كان فى مقدورهما إبلاغ العميل بما يحتاجه فعلاً ثم تقديم الخدمة له فى الحال، وغالباً فى نفس اليوم ، وبالتالى يبقيان على مخزونهما منخفضاً .

إن الخبرة والخدمة السريعة تعتبران قيمة بالنسبة للعميل ، وهو مستعد لدفع أى مبلغ كبير فى مقابلهما . ولقد قال أحد هذين المهندسين « إن عملنا لم يكن بيعاً لقطع غيار إلكترونية ، إنه بيع للمعلومات » .

كانت شركة أمريكية تصنع مركبات التشحيم الخاصة بمعدات الحفر الثقيلة ، كالتى يستخدمها منشئو الطرق السريعة ، وكان لهذه الشركة سمعة طيبة من ناحية جودة منتجاتها . ومع ذلك فلم يكن لها نصيب كبير فى الأسواق ؛ إذ إنها كانت تنافس جميع شركات البترول الضخمة . لذا قامت بطرح السؤال : « ما هى القيمة بالنسبة للعميل ؟ » وجـــاءت الإجابة إن : « القيمة بالنسبة للعميل هى إبقاء الماكينات الغالية الثمن صالحة للعمل دون أى عطل » . إن العطل لمدة ساعة واحدة لإحدى المعدات ، قد يكلف شركة الإنشاءات مبالغ أكبر من التى كانت تنفقها على مركبات التشحيم على مدار عام كامل . وكانت الشركة تعمل غالباً بعقود ملزمة بفترة محددة للانتهاء من العمل ، وكان عليها أن تقوم بدفع غرامات إذا تأخرت . ونتيجة للنظرة الثاقبة للشركة المصنعة لمركبات التشحيم لم تعد تبيع مركبات التشحيم . وعرضت على مُلاك معدات الحفر الثقيلة أن تدفع لهم التكاليف الكاملة لأى ساعة من الأعطال الناجمة عن تأخير التشحيم . وكان الشرط الوحيد الملحق بهذا العرض ، أن شركة الإنشاءات عليها اتباع برنامج صيانة قام بوضعه ممثلو الخدمات بالشركة المصنعة التى أوصت باستخدام مركبات التشحيم . لقد كانت هذه الشركة تضطر فى الماضى إلى تخفيض أسعار منتجاتها إلى ما دون أسعار شركات البترول الكبرى ، أما الآن فليس ثمة عميل يسألهم : « ما هو ثمن مركبات التشحيم عندكم؟»

فماذا عن مفاهيم القيمة هذه عند العميل ، بالنظر إلى الخدمة التى تقدم له ؟ مما لا شك فيه أن ربة المنزل الأمريكية تقوم اليوم بشراء أدواتها المنزلية ، على أساس الخبرة الخاصة بالخدمة التى قدمت لها ولأصدقائها وجيرانها فى أدوات أخرى تباع تحت نفس العلامة التجارية . إن سرعة الاستجابة لطلب الخدمة عند حدوث عطل ونوع هذه الخدمة وثمنها أصبحت محددات هامة تؤثر فى قرار المشترى .

إن ما يعتبره العملاء المختلفون لأى شركة أنه القيمة ، هو أمر معقد لا يمكن أن يجيب عنه إلا العملاء أنفسهم . وعلى الإدارات ألا تحاول حتى التخمين فى الأجوبة ، بل

إن عليها دائماً سؤال العملاء وبانتظام .

ومدخل التسويق الذى نوجزه هنا لن يفضى إلى تعريف الفرض من العمل الحر ورسالته وبالنسبة لكثير من الأعمال الحرة سيثير هذا المدخل أسئلة أكثر من الإجابات . ويصدق هذا على العمل الحر الذى يتخذ تكنولوجيا مشتركة وليس سوقاً مشتركة ، أساساً لوحدته . والمثال على ذلك الشركات الكيميائية والبنوك التجارية ، وكذا الأعمال التى بها عمليات معقدة مثل شركات الصلب وشركات تنقية الألومنيوم ، فهى تحتاج إلى أكثر من تعريف واحد للسوق لتحديد العمل . بالضبط ؛ إذ إن منتجاتهم تدخل فى أسواق لا حصر لها ، وتخدم عدداً كبيراً من العملاء ، وعليها أن تفى بمجوعة كبيرة متنوعة من مفاهيم القيمة وتوقعاتها .

إلا أنه حتى مثل هذه الأعمال ، يجب عليها قبل أن تبدأ محاولتها طرح السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » أن تسأل أولاً : « من هم عملاؤنا ؟ وأين هم ؟ وما هو الشىء الذى يعتبرونه قيمة ؟ » إن أى عمل يحدد عن طريق الأسهام الذى يقوم به . أما ما عدا ذلك من أعمال فتدخل فى إطار الجهد وليس النتيجة . وما يدفعه العميل يعتبر إيراداً ، وكل ما عدا ذلك فهو تكلفة . والمدخل من الخارج ، أى من السوق ، ما هو إلا خطوة واحدة . ولكنها الخطوة التى تسبق باقى الخطوات ، وهى وحدها التى تعطى الفهم وبالتالى تحل محل الآراء باعتباره الأساس لأهم قرار رئيسى يواجه كل إدارة .

## متى يمكننا طرح السؤال «ما هو عملنا الحر؟»

إن أغلب الإدارات تسأل « ما هو عملنا الحر ؟ » وهذا السؤال يصبح حتمياً عندما تتكون المشاكل لدى الشركة ، وهو سؤال قد يجلب نتائج رائعة ، وقد يقلب الموازين تماماً كما حدث فى المثل الذى أعطيناه عن فيل الذى كان يعمل فى شركة بل للتليفونات ، وكذا النجاح الذى حدث لصناعة السجاد بعد أن ظلت متدهورة لمدة طويلة .

كما نتج نجاح جنرال موتورز أيضاً عن هذا السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » عندما تعثرت . وعندما أصبح ألفريد بى . سلون رئيساً فى عام 1920 ، كانت شركة جنرال موتورز تعانى من مشكلات كبيرة ، ولم تكن قادرة على البقاء . وكان لتعريف سلون لغرض جنرال موتورز ورسالتها وتطويره لاستراتيجيتها وهيكلها من منطلق هذا التعريف ، ما

أعطى الشركة مركزاً قيادياً وربحية غير عادية فى خلال ثلاث سنوات أو أقل .

والانتظار حتى تقع الشركة فى المشاكل أمر من قبيل الانتحار وإدارة غير مسئولة . إن السوال يجب أن يُسأل فى بداية العمل ؛ خاصة إذا كانت لدى هذا العمل طموحات فى النمو . والأنسب لعمل كهذا أن يبدأ بمفهوم واضح عن منظم العمل .

وهناك مثال على النجاح فى شركة من شركات وول ستريت (بشارع المال بأمريكا) ، ففى الستينيات نهضت هذه الشركة لتصبح رائدة فى سوق الأوراق المالية الأمريكى ؛ فقد قام ثلاثة من الشباب هم دونالدسون Donaldson و لوفكن Lufkin وجنريت Jenrette ( دى إل جيه ) بتأسيس شركة بعد تخرجهم فى مدرسة التجارة . ولم يكن لديهم كثير من المال ، غير أنه كانت لديهم فكرة . ومع ذلك نهضت الشركة فى خلال خمس أو ست سنوات إلى المركز السابع بين بيوت وول ستريت . ثم أصبحت الشركة الأولى فيه ، وكانت تبيع أسهمها للجمهور ، وغيرت بورصة نيويورك من نادٍ خاص إلى مؤسسة خدمية . وكانت أول شركة تقوم بعمل يحتاجه سوق المال ( وول ستريت ) ؛ لكى يوسع قاعدة رأسماله ، الذى رأى المفكرون أنه ضرورة منذ ثلاثين عاماً . وقد قال مؤسسو شركة دى إل جيه « إن عملنا هو تقديم خدمات مالية ونصائح مالية وإدارة مالية للرأسماليين الجدد والمستثمرين المؤسسيين مثل صندوق المعاشات وصندوق المال المشترك». وفى عام 1960 أصبح من الواضح أن هؤلاء المستثمرين أصبحوا سريعاً القوة المهيمنة على سوق رأس المال فى أمريكا ، والقناة الرئيسية التى يوجه الأفراد من خلالها مدخراتهم إلى سوق رأس المال .

لن يحتاج الفرد الذى يقرر العمل تحت رئاسة نفسه إلى السؤال : «ما هو عملى؟» فإذا كان ، على سبيل المثال ، يقوم بتجهيز تركيبة مادة جديدة للنظافة فى الجراج الخاص به ، ويبيعه من باب إلى باب ، فإنه لن يحتاج لمعرفة أكثر من أن لتركيبته مفعولاً كبيراً فى إزالة البقع . ولكن بعد أن ينتشر منتجه ويحتاج إلى أفراد للقيام بخلطه وبيعه ، وعندما يحتاج إلى أن يقرر عما إذا كان سيستمر فى البيع المباشر أو من خلال متاجر التجزئة – المتاجر الكبيرة متعددة الأقسام أو السوبر ماركت أو متاجر الأدوات المعدنية فى كل هذه الجهات ؛ وما المواد الإضافية التى يحتاجها لاستكمال خط إنتاج كامل – فإن عليه ، حينئذ ، أن يسأل ويجيب عن السؤال : « ما هو عملى ؟ » لأنه إن لم يفعل هذا ، وحتى لو

استخدم أحسن المنتجات ، فإنه سيعود إلى إهلاك حذائه فى التنقل للبيع من باب إلى باب مرة أخرى .

إن أهم وقت لطرح السؤال « ما هو عملنا ؟ » على نحو جدى ، إنما هو الوقت الذى تكون فيه الشركة ناجحة . ولقد كان سبب نجاح شركة سيرز وروبك هو فهمها لهذا الأمر . وكان هذا أيضاً أحد أسرار نجاح ماركس وسبنسر فى بريطانيا ( انظر الفصل التالى ) . وعدم فهم هذا الأمر هو السبب الرئيسى للأزمة الحالية للمدارس والجامعات الأمريكية .

ويقوم النجاح دائماً بإلغاء التصرف الذى أدى إلى الحصول عليه ، لأنه يخلق حقائق جديدة ، كما يخلق دائماً مشاكل واختلافات تخصه . إن النهاية القائلة بأنهم «عاشوا فى التبات والنبات بعد ذلك» هى نهاية القصص الخيالية فقط .

ليس من السهل على إدارة شركة ناجحة طرح السؤال «ما هو عملنا الحر ؟ » لأن كل فرد فى الشركة سيظن أن الأمر واضح ولا يحتاج إلى نقاش . فليس من المستحب مناقشة النجاح ، وليس من المستحب إفساد هذا النجاح . .

ولقد اعترف اليونانيون القدماء أن عجرفة النجاح لها عواقب وخيمة . إن الإدارة التى لا تسأل نفسها « ما هو عملنا الحر ؟ » فى أثناء نجاح الشركة إدارة ثقيلة الظل وكسولة ومتعجرفة . ولن يمر وقت طويل قبل أن يتحول نجاحها إلى فشل ذريع .

إن أكثر شركتين أمريكيتين نجاحاً فى العشرينيات كانت شركة أنتراسيت لمناجم الفحم وشركة السكك الحديدية . وقد اعتقدت هاتان الشركتان أن الله قد أعطاهما احتكاراً ثابتاً ودائماً إلى الأبد . واعتقدت كلتاهما كذلك أن تعريف عملهما أمر واضح لدرجة تستبعد كل حاجة إلى التفكير ، ناهيك عن الفعل . ولم تكن أى منهما فى حاجة للسقوط من مركز الصدارة إلى الإلغاء التام ، لو أن إدارتيهما لم تعاملا النجاح على أنه أمر واقع .

وعندما تحقق إحدى الإدارات أهداف الشركة يتحتم عليها أن تسأل بكل جدية « ما هو عملنا الحر ؟ » وهذا السؤال يتطلب الانضباط الذاتى والمسئولية . وإلا فإن البديل سيكون الانحدار إلى أسفل .

## «ماذا سيكون عملنا فى المستقبل؟»

إن عاجلاً أو آجلاً ستصبح الإجابة الناجحة على السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » وقد عفا عليها الزمن . كان رد تيودور فيل على هذا السؤال سليماً لمدة ثلثى قرن من الزمان . ولكن فى أواخر الستينيات بدا واضحاً أن هذا السؤال لم يعد كافياً ، فلم يعد نظام التليفون ، كما كان فى عهد فيل ، احتكاراً طبيعياً . فقد ظهرت بسرعة طرق أخرى للاتصال عن بعد . وفى أواخر الستينيات وضح أن تعريف التليفون التقليدى بأنه أداة لنقل الصوت لم يعد كافياً ، وذلك للنمو السريع فى نقل البيانات عبر الخطوط التليفونية وكذا لزيادة احتمال نقل الصور المرئية مع الصوت . وأصبح تعريف فيل لعمل شركة بل للتليفونات يحتاج إلى إعادة نظر .

وعندما جاء ألفريد بى. سلون لرئاسة شركة جنرال موتورز ، ظل رده الممتاز على السؤال « ما هو عمل جنرال موتورز ؟ » سليماً لمدة طويلة خلال الحرب العالمية الثانية ، ولعدة سنوات بعد الحرب . ولكن فى عام 1960 أو نحو ذلك ، وبعد تقاعد سلون ، أصبح السؤال غير كاف وغير ملائم . ولما لم تطرح شركة جنرال موتورز السؤال مرة أخرى، والواضح أنها لم تر حاجة للتفكير فيه ثانية ، فإن ذلك كان عاملاً قوياً فى تعرض الشركة الواضح لعدم رضا المستهلكين وللضغط الجماهيرى وللهجمات السياسية ، ولعدم قدرتها على بلوغ مركز القيادة فى السوق العالمى للسيارات .

إن قليلاً من التعريفات الخاصة بالغرض من العمل الحر ورسالته ، أمكنه أن يسرى لمدة ثلاثين أو خمسين عاماً . وكان كل ما يتوقعه المرء أن تسرى لمدة عشر سنوات .

وعند السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » فإنه من الواجب على الإدارة أن تضيف «وماذا سيكون فى المستقبل و ما هى التغييرات البيئية التى يمكن إداركها ، والتى من المحتمل أن يكون لها تأثير شديد على عملنا الحر وخواصه ورسالته والغرض منه ؟ » «وكيف سنقوم الآن بإدخال هذه التوقعات فى نظريتناالخاصة بالعمل وفى أهدافه واستراتيجياته ومهام العمل ؟ »

إن الطريقة والمدخل المطلوبين للتعامل مع هذا السؤال – والسؤال التالى : « ماذا

ينبغى أن يكون عملنا الحر فى المستقبل ؟ » هو موضوع المناقشة الفصل 10 « التخطيط الاستراتيجى » ولكن مناقشة الأسئلة الرئيسية ستتم فى هذا الفصل .

ومرة أخرى ، فإن السوق واحتمالاته واتجاهاته هى نقطة البداية . ما هو حجم السوق الذى سنخطط له عملنا فى خلال خمس أو عشر سنوات – مع افتراض عدم وجود تغييرات أساسية فى العملاء أو فى هيكل السوق أو فى التكنولوجيا ؟ وأى العوامل تؤيد أو تثبت خطأها ؟

إن أكثر هذه الاتجاهات أهمية، هو اتجاه لا يعيره كثير من الانتباه إلا بعض الأعمال : التغيرات فى هيكل السكان وديناميكيات السكان . لقدافترض رجال الأعمال الحرة وقبلهم الاقتصاديون ، من الناحية التقليدية ، أن إحصاءات السكان ثابتة . وهذا صحيح من وجهة النظر التاريخية . فالسكان يتغير عددهم عادة ببطء شديد ، إلا نتيجة للكوارث مثل حرب كبرى أو مجاعة . ولم يعد هذا الأمر صحيحاً الآن ، إذ يتغير السكان فى هذه الأيام بشكل عنيف فى الدول المتقدمة والنامية على السواء .

لقد حدث نمو صغير على الأقل فى المواليد فى كل دولة متقدمة فى الفترة التى تلت الحرب العالمية الثانية، وأصبح لدى السيدات الشابات المتزوجات أطفال أكثر من ذى قبل ، وكان فارق السن بينهم صغيراً . وبعد ذلك بعشر سنوات ، تبع ذلك هبوط حاد فى عدد الأطفال ، هبطت فيه أعداد المواليد الأحياء منهم هبوطاً شديداً . أما فى البلاد النامية ، فلم يزداد معدل المواليد ، ولكن زاد عدد الأطفال الذين تمكنوا من عبور مرحلة الطفولة سالمين ، على نحو مدهش ومازال عددهم يتزايد . وفى خمسة وعشرين عاماً تغير الهيكل السكانى كله بشكل حاد . وفى الولايات المتحدة ، مثلاً ، كانت أكبر مجموعة عمرية من العزاب فى عام 1950 تتراوح فى السن ما بين 38 و 40 عاماً ، وبعد عشر سنوات أصبحت أكبر مجموعة عمرية فى سن 17 عاماً . ولكن فى عام 1980 أصبحت أكبر مجموعة عمرية فى سن الخامسة والعشرين . ومنذ عام 1945 حدث تطور هائل للتعليم فى كل الدول المتقدمة . أما فى الدول النامية فقد كان هناك تمدن سريع ، نتج عنه أن أمريكا اللاتينية ، مثلاً ، لم تعد بلداً ريفياً فى هيكلها السكانى وتحولت ، غالباً ، إلى الحضر .

ولا تكمن أهمية الإحصاءات السكانية فى تأثير الهيكل السكانى على القوة الشرائية والعادات الشرائية أو على حجم قوة العمل وهيكلها . إن التغيرات السكانية هى الأحداث الوحيدة الخاصة بالمستقبل التى يمكن التنبؤ بها حقاً . ولا يدخل الأفراد فى قوة العمل حتى يصلوا إلى سن المراهقة على الأقل - وفى الدول المتقدمة لا يدخلونها ، على نحو متزايدة ، قبل سن العشرين . ولا يصبحون ضمن أرباب الأسر حتى فى هذا السن ، كما أنهم لا يعتبرون عملاء فى حد ذاتهم . ويمكن التنبؤ بالاتجاهات الكبرى فى الأسواق والقوة الشرائية والسلوك الشرائى واحتياجات العملاء والاستخدام ، على نحو يقترب من اليقين عن طريق تحليل ما حدث من قبل فى ديناميكيات السكان وهيكلهم .

وأى محاولة لتوقع ما يأتى به الغد - وهذا ، بالطبع ، ما نحاول عمله بالسؤال «ماذا سيكون عملنا فى المستقبل ؟» يجب أن تبدأ بتحليل الإحصاءات السكانية كأساس قوى يعتمد عليه .

ويتضح التأثير الهائل للتغيرات السكانية فى التغير الحاد الذى حدث فى صناعة المجلات الأمريكية . وحتى عام 1950 كانت المجلات الأمريكية الواسعة الانتشار هى المجلات الإعلامية التى تتمتع بالنجاح الباهر والربح الوفير والتى تبدو وكأنها فوق النقد . إلا أن أكبر مجلات ذلك الوقت اختفت ، مثل مجلات « كوليرز » و« ساترداى إيفننج بوست » و« لوك » و« لايف » . وكان الباقى من هذه المجلات يجاهد من أجل البقاء . وكان الاعتقاد السائد أن التليفزيون هو السبب . لكن المجلات ككل لم تضار من وجود التليفزيون ، كما أنها لم تضار عند ظهور الراديو من قبل . بل على العكس ، فقد ارتفعت كمية هذه المجلات المتداولة وكذا كمية الإعلانات بها منذ ظهور التليفزيون . ومازالت ترتفع بسرعة حتى اليوم . وما حدث ليس إلا تغير فى السكان . ويرجع ذلك ، إلى حد ما ، إلى التغير فى هيكل العمر ، وإلى التغير فى مستويات التعليم قبل كل شىء . فقد اختفى جمهور القراء العاديين ، وحل محلهم عدد كبير من أسواق الجماهير ذات الصفة المميزة . وهم مجموعات كبيرة وإن تكن ما زالت محدودة ، من المتعلمين تعليماً عالياً ، ولديهم قدرة شرائية عالية ، ولهم اهتمامات محددة ، ومتخصصة . ولقد أقبلت هذه المجموعات على قراءة المجلات أكثر من الجيل السابق ، لسبب بسيط وهو أنهم مولعون بالقراءة أكثر .

ويعتبرون سوقاً أفضل لشركات الدعاية والإعلان ، لسبب بسيط وهو أنهم يشترون أكثر . وهذه الشرائح من القراء ذوى الثراء والتعليم الأرقى ، تعتبر فى حد ذاتها جمهوراً . ولكنه جمهور متخصص .

كان هذا التغير فى القراء من السهل توقعه فى عام 1950 ، فقد حدث التطور السكانى بالفعل ، وتنبأ به بعض الناشرين فى وقت مبكر . وقام على هذا الفهم كل النجاح الذى حدث فى المجلات الأمريكية فى العشرين عاماً الماضية بدءاً من مجلات « بيزينس ويك Business Week » إلى « مودرن برايد Modern Bride » ، ومن « سبورتس إللسترتيد Sports Illustrated » إلى « بلاى بوى Playboy » ، ومن « ساينتيفيك أمريكان Scientific American » إلى « سيكولوجى توداى Psychology Today» أو «تى فى جايد TV Guide» . وتستخدم كل هذه المجلات الجديدة المفاهيم الأساسية التى أوجدتها المجلات ذات الانتشار الواسع ، سواء من حيث التحرير أو الانتشار أو الإعلان والدعاية . ولكنها طبقتها فيما يتفق مع الهيكل السكانى الجديد أى الشريحة السكانية التى تميزها مصلحة مشتركة . ويزيد توزيع كل منها على نصف مليون نسخة ، إن لم يكن أكثر . ولكنهم لا يتوددون ، عن قصد ، إلى القراء العاديين . ويقوم كل منهم باستغلال الفرص السكانية عن عمد ووعى ، ويعملون على اجتذاب قرائهم بتكلفة منخفضة أو على الأقل معقولة . لقد كان على المجلات القديمة ذات الجمهور العريض من القراء أن تشترى الانتشار ، أى تدفع كثيراً من الاشتركات فى هذه المجلات ، وكانت النتيجة فى النهاية أن المجلات ذات الجمهور المتخصص حصلت أيضاً على الدعاية والإعلان .

والإدارة بحاجة إلى توقع تغييرات فى هيكل السوق ناتجة عن تغييرات فى الاقتصاد ، من تغييرات فى الموضة أو الذوق ؛ ومن حركات تحدث من المنافسة . ويجب تعريف المنافسة دواماً طبقاً لمفهوم العميل عن المنتج الذى يشتريه أو الخدمة التى يشتريها، وهكذا يتضمن المفهوم المنافسة المباشرة وغير المباشرة .

## الاحتياجات غير المشبعة للعميل

على الإدارة فى آخر الأمر أن تسأل عن احتياجات العميل التى لم تشبع إشباعاً

كافياً بالسلعة أو الخدمة التى قدمت له . إن القدرة على طرح هذا السؤال والإجابة عنه إجابة صحيحة ، هى التى تميز بين شركة تطلب النماء وشركة تعتمد فى تطورها على المد الاقتصادى أو الصناعى . ولكن من يقنع بأن يرتفع مع ارتفاع المد ، سوف ينحسر ويقع أيضاً معه .

والمثال على التحليل الناجح لاحتياجات العميل التى لم تشبع هى شركة سيرز ورويك ، ولكن الأمر على درجة كبيرة من الأهمية ويستدعى مثالاً آخر .

قامت شركة سونى بالسؤال « ما هى احتياجات العميل غير المشبعة ؟ » عندما قررت لأول مرة أن تدخل مجال سوق المستهلك الأمريكى فى منتصف الخمسينيات . وكانت شركة سونى قد تأسست بعد نهاية الحرب العالمية الثانية مباشرة كمصنعة لأجهزة التسجيل الشريطية وكانت قد أحرزت نجاحاً متواضعاً لمنتجاتها فى سوقها المحلية . وقد دخلت إلى الولايات المتحدة كمورد صغير يعتمد عليه ، لمعدات التسجيل عالية الثمن للمحترفين فى استوديوهات الإذاعة . إلا أنها ثبتت أقدامها فى السوق الأمريكى للاستهلاك بالجملة عن طريق منتج لم تكن قد أنتجته من قبل وهو الراديو الترانزستور المحمول . إن التحليل الذى قامت به شركة سونى للسوق بيَّن أن الشباب كان يحمل معه فى رحلاته ومعسكراته معدات ثقيلة وسقيمة وباهظة الثمن – مثل أجهزة الفونوغراف ثقيلة الوزن أو الراديو ذا البطارية والسماعات . لقد كانت هناك حاجة بالفعل إلى جهاز خفيف الوزن ورخيص الثمن يعتمد عليه ، وكان هذا احتياجاً غير مشبع . لم تقم شركة سونى بابتكار الترانزستور ، فقد سبقتها إليه معامل بل فى أمريكا ، إلا أن معامل بل وكل مصنعى الإلكترونيات فى أمريكا قرروا أن العميل لم يكن مستعداً بعد لمعدات الترانزستور . وكانوا ينظرون إلى احتياجات العميل التى كانت مشبعة بالأجهزة الموجودة حينئذ ، أى الأجهزة الثابتة التى كان يجب أن تبقى فى مكان واحد . ولكن شركة سونى عندما طرحت السؤال : « ما هى الاحتياجات غير المشبعة للعميل ؟ » وجدت أن هناك سوقاً جديدة قابلة للنمو . وفى خلال فترة وجيزة للغاية ، ثبتت أقدامها عبر العالم كله رائدة وقدوة فى هذا المضمار .

من بين دوائر الأعمال الرائدة ، قامت شركة يونيلفر ، على الأرجح ، بأكبر عمل بخصوص السؤال « ماذا سيكون عملنا فى المستقبل ؟» إن الأسلوب الذى طورته هذه الشركة والموديلات التى قامت بعملها لكل منتج من خطوط إنتاجها الكبرى ، وكل سوق من أسواقها القومية الكبيرة ، أخذ فى الاعتبار عدداً كبيراً من العوامل ، من الدخل القومى إلى التغيرات فى التوزيع بالتجزئة ، ومن عادات الأكل إلى الضرائب . ولكن الأساس ونقطة البدء كانت من أرقام السكان واتجاهات السكان . فهذه الأرقام والاتجاهات ليس فى إمكان المرء التنبؤ بها ، ولكن يستطيع المرء أن يبنى على ما قد حدث بالفعل .

## « ماذا سيكون عملنا الحر فى المستقبل ؟ »

إن هذا السؤال يهدف إلى التلاؤم والتواؤم مع التغييرات المتوقعة ويهدف إلى التعديل والتوسع وتطوير الموجود فى العمل الحر الدائم التطور .

ولكن ثمة حاجة أيضاً لطرح السؤال : « ماذا يجب أن يكون عملنا ؟ » وأى الفرص تعتبر سانحة أو يمكن إيجادها لكى تحقق غرض العمل ورسالته بتحويله إلى عمل آخر ؟

لقد قامت شركة آى بى إم بتعريف عملها على أنه معالجة للمعلومات . وقبل عام 1950 ، كان هذا العمل يعنى كروت مثقبة ومعدات تلائمها . ثم جاء الكمبيوتر ، وجاءت معه تكنولوجيا جديدة لم تكن لشركة آى بى إم أى خبرة فيها . فطرحت آى بى إم السؤال «ماذا يجب أن يكون عملنا ؟» وتبينت أن معالجة البيانات ستتم من الآن فصاعداً بالكمبيوتر وليس بالكروت المثقبة .

إن مشروع العمل الحر الذى لا يطرح هذا السؤال ستفوته الفرصة الكبيرة . ولقد كانت الشركة الأمريكية للتأمين على الحياة تعرّف عملها على أنه توفير استثمار أساسى وأمان مالى للأسرة الأمريكية . وكانت وثيقة التأمين طوال مدة الحرب العالمية الثانية أفضل طريقة لتحقيق هذا الغرض وهذه الرسالة . ومنذ الحرب العالمية الثانية كانت غالبية الشعب الأمريكى تحصل على دخول تمكنها من جمع مدخرات تزيد من احتياجاته لشراء الوثيقة المناسبة للتأمين على الحياة ؟ وفى نفس الوقت ، أصبح لدى الشعب وعى كبير

بالتضخم ، أى إحساس بتآكل قيمة الاستثمار المأمونة والمعتدلة من الوجهة التقليدية للأموال الثابتة . وكانت لدى شركات التأمين على الحياة وسيلة للوصول إلى الأسواق ومنظمات البيع . وفى كشوف وثائق التأمين ، كان لهذه الشركات تجمع هائل للعملاء الماليين فى البلد . إلا أن قليلاً من هذه الشركات هو الذى قام بطرح السؤال : « ماذا يجب أن يكون عملنا الحر ؟ » ونتيجة لهذا بدأ التأمين على الحياة فى فقدان مركزه فى السوق باطراد . وكان التأمين على الحياة قبل الحرب العالمية الثانية ، يلى المنزل العائلى أهمية ، الذى يعد الاستثمار الأول للطبقة المتوسطة ، إلا أنه تراجع إلى المركز الثالث أو الرابع ، وما زال يتراجع حتى الآن . وأصبحت المدخرات الحديثة لا تذهب إلى التأمين على الحياة ، ولكن إلى صندوق الأموال المشتركة وصندوق المعاشات .

ولم تكن شركات التأمين على الحياة ينقصها الابتكار ، فقد نشأت من قبل جميع الأدوات المالية المطلوبة . أما ما كان ينقصهم فهو رغبتهم فى طرح السؤال « ماذا يجب أن يكون عملنا الحر ؟ » وأن يأخذوا السؤال مأخذ الجد .

إن الأمر التالى فى الأهمية للتغييرات التى تطرأ على المجتمع والاقتصاد والسوق ، كعوامل تؤخذ فى الاعتبار عند الإجابة عن السؤال « ماذا يجب أن يكون عملنا الحر ؟ » هو بالطبع الابتكار ، الابتكار للذات وللآخرين .

إن التغييرات فى طبيعة العمل الحر الناشئة عن الابتكار أمر معروف تماماً لا يحتاج إلى الدليل . وجميع المشروعات الكبرى التى تعمل فى مجال الهندسة والكيمياء نمت، إلى حد كبير ، عن طريق تحويل الابتكار إلى عمل حر جديد . ولم يكن الدولار الأوروبى ، الذى قام بتمويل قدر كبير من التجارة العالمية ( كما ذكرنا من قبل ) وليد البنوك التجارية الأمريكية الكبيرة ، ولكنهم عرفوا بسرعة أهميته . وكان نجاحهم فى جعل الدولار الأوروبى عملة دولية ما يوضح ، إلى حد كبير ، نموهم السريع وتحولهم إلى بنوك متعددة الجنسيات .

وأخيراً ، ثمة سبب خاص وهام للتغيير من السؤال « ما هو عملنا الحر ؟ » إلى السؤال « ماذا يجب أن يكون عملنا الحر ؟ » هو العمل الخاص « بالحجم الخاطىء » (انظر الفصل 7 – الجزء الثالث ) .

## الحاجة إلى التخطيط للوفرة

إن التخلى المنظم عن العمل الذى لا يخدم غرض العمل الحر ورسالته ، ولا يحقق رضا العميل أو العملاء ولم يعد يقدم إسهاماً كبيراً للمجتمع ، هو على نفس درجة الأهمية للتخطيط للأعمال الجديدة المختلفة .

إن الخطوة الأساسية فى تقرير ما هو عملنا الحر ، وماذا سيكون ، وما يجب أن يكون ؟ هى التحليل المنظم لجميع المنتجات الموجودة والخدمات والعمليات والأسواق والاستخدامات النهائية ، وقنوات التوزيع . فهل ما زالت متوفرة ؟ وهل من المحتمل أن تظل موجودة ؟ وهل هى ذات قيمة للعميل ؟ وهل ستظل ذات قيمة للعميل فى الغد ؟ وهل هى مناسبة لواقع السكان والأسواق والسوق الخاصة بالتكنولوجيا والاقتصاد ؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك ، فما هى أفضل طريقة للتخلى عنها أو ، على الأقل ، كيف نوقف تدفق مزيد من الموارد والجهود ؟ وإذا لم تطرح هذه الأسئلة على نحو جاد ومنظم ، وإذا لم تكن الإدارات راغبة فى الإجابة عنها ، فإن أحسن إجابة عن السؤال « ما هو علمنا ، وماذا سيكون ، وما يجب أن يكون ؟ » ستظل مجرد كلمة جوفاء زائفة . وسيضيع الجهد فى تعريف الأمس، ولن يوجد من لديه الوقت أو الموارد أو الرغبة فى العمل على استغلال اليوم أو العمل على بناء الغد .

لقد قمت بمناقشة التخلى المخطط له والدفاع عنه فى كتابى « الإدارة من أجل النتائج Managing for Results» وقامت شركة جنرال إليكتريك باستخدامه أول مرة بعد ذلك بعدة سنوات كسياسة منظمة . ويركز التخطيط طويل المدى فى الشركات الكبرى مثل يونيلفر على السؤال « ماذا سيكون عملنا فى المستقبل ؟» وكان التخطيط للعمل الاستراتيجى لشركة جنرال إليكتريك الذى بدأ فى أواخر الستينيات أمراً نادر الحدوث . فقد كان هدفه الإجابة عن السؤال « ماذا يجب أن يكون عملنا الحر ؟ » إلا أن تخطيط شركة جنرال إليكتريك لم يبدأ بالسؤال « ما هى الأشياء التى يجب أن نعمل فيها ؟ » بل بدأ بالسؤال « ما هى الأعمال وخطوط الإنتاج القائمة والأعمال التى يجب التخلى عنها ؟ » وما هى الأعمال والمنتجات التى يجب علينا أن نقلل منها أو نهملها ؟ »

إن تعريف غرض العمل الحر ورسالته عملية صعبة ومؤلمة ومحفوفة بالمخاطر ، ولكنها الطريقة الوحيدة التي تمكن أي عمل حر من تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والتركيز على مواردها ثم البدء في العمل . إنها الشيء الوحيد الذي يمكن العمل الحر من أن يدار من أجل الأداء .



# قوة الأهداف والغرض منها : قصة ماركس وسبنسر والدروس المستفادة منها



***الثورة الاجتماعية غرض للعمل الحر ورسالة - قرار التركيز - الأهداف : التسويق والابتكار و الموارد الهامة والإنتاجية والمسئوليات الاجتماعية - الربح نتيجة وليس هدف - تحويل الأهداف إلى مهام للعمل - الدروس المستفادة - موا صفات الأهداف - الأهداف المطلوبة فى جميع مجالات البقاء - المجالات الثمانية للأهداف - أسس العمل والمهام - الأهداف والمقاييس - فائدة الأهداف.***

---

لقد كانت هناك شركة واحدة فى العالم الغربى يمكن مقارنتها بشركة سيرز و روبك وهى ماركس وسبنسر ، بل قد تكون أسبق الشركات فى نمو المبيعات والربح على مدى سنوت عديدة .

كانت ماركس وسبنسر عبارة عن سلسلة من متاجر التجزئة مثل سيرز تماماً . وبدأت فى افتتاح أول سوق لها عام 1884 ، أى فى نفس التوقيت الذى بدأ فيه ريتشارد سيرز أول عرض لطلب بريدى لساعات زهيدة الثمن للمزارعين فى وسط الغرب الأمريكى .

وفى عام 1915 كانت الشركة تقوم ببناء متاجر لبيع سلع مختلفة ، وبدأت تنمو بسرعة منذ هذا التاريخ . وكان أكبر نمو ملحوظ لها فى خلال العشر سنوات فيما بين عام 1963 و 1972 – وهى فترة فى تاريخ بريطانيا الاقتصادى تعرف بفترة الكساد والتضخم وليس النمو . وأثناء هذه الفترة العصيبة تضاعف حجم مبيعات ماركس وسبنسر مرتين (من 184 إلى 463 مليون جنيه إسترلينى ( 55 مليون دولار إلى 135 مليون دولار ) . وكان الأمر الذى يستدعى الاهتمام هو هامش الربح – وصل تقريباً إلى 12 ٪ على المبيعات قبل الضرائب – وهو ضعف الربح الذى يعده أى تاجر تجزئة ( فيما عدا شركة سيرز ) مرضياً للغاية .

## الثورة الاجتماعية رسالة للعمل الحر

فى منتصف العشرينيات قام أربعة أسلاف * ( سايمون ماركس Simon Marks وإسرائيل سيف Israel Sieff وهارى ساتشر Harry Sacher ونورمان لاسكى Norman Laski ) ببناء سوق فى سنة 1915 وحولوها إلى سلسلة من المتاجر لبيع السلع المختلفة فأحرزت نجاحاً كبيراً . وقد كان من الممكن أن يرضوا بهذا ويرتاحوا إلى ماحققوه ويتمتعون بثروتهم الكبيرة . ولكنهم بدلاً من هذا قرروا – بعد رحلة قام بها سايمون ماركس فى عام 1924 إلى أمريكا لدراسة شركة سيرز و روبك – إعادة النظر فى غرض شركتهم ورسالتها . ولم تكن ماركس وسبنسر ، التى استقر رأيهم عليها ، شركة للبيع بالتجزئة ، بل كانت ثورة اجتماعية

لقد قامت شركة ماركس وسبنسر بإعادة تعريف عملها بأنه انقلاب فى هيكل الطبقات فى إنجلترا القرن التاسع عشر ، وذلك بأن أتاحت الفرصة أمام الطبقة العاملة والطبقة تحت المتوسطة لشراء سلع الطبقة العليا ولها نوعية أفضل من سلع الطبقة العليا ، ومع ذلك فإن أسعارها كانت فى متناول الطبقة دون المتوسط والطبقة العاملة .

لم تكن شركة ماركس وسبنسر وحدها فى إنجلترا فى العشرينيات التى رأت فى التغييرات الاجتماعية السريعة لفترة ما بعد الحرب العالمية الأولى فرصة كبرى ( وشركة مونتاجو بيرتون مثال آخر ) . ولكن الشىء الذى جعل ماركس وسبنسر تنفرد فى طريق

* أسلاف جمع سلف ، وسلف الرجل : زوج أخت إمرأته .

النجاح هو تغييرها للتعريف « ما هو عملنا وماذا يجب أن يكون ؟ » ليكون تعريفاً واضحاً ومحدداً وفعالاً وذا أهداف متعددة .

لقد استلزم هذا أولاً قراراً بما يجب التركيز عليه ، وهو أن يكون للشركة هدف استراتيجى أساسى .

وكانت شركة ماركس وسبنسر تتكون من سلسلة من المتاجر كغيرها من الشركات، تقدم مجموعة كبيرة من المنتجات ليس بينها شىء مشترك إلا سعرها المنخفض. وقررت الشركة الآن التركيز على الملابس ( وسرعان ما أضافت إليها أقمشة المفروشات مثل المناشف والستائر ) .

ولقد كان هذا قراراً حكيماً ، فقد كان الثوب فى إنجلترا حينذاك مما يحدد الطبقة، ومن أوضح الأشياء التى تميز بين الطبقات . وأصبحت جميع دول أوروبا بعد الحرب العالمية الأولى على وعى بالموضة . وقد ظهرت فى ذلك الوقت الإمكانيات الخاصة بالتصنيع بالجملة لنوعيات جديدة من الملابس ، ولكن باستخدام أقمشة رخيصة الثمن . وهكذا بدأت صناعة الملابس فى الظهور نظراً لكثرة الطلب على الزى الموحد فى أثناء الحرب العالمية الأولى . وبدأ دخول منسوجات جديدة مثل الرايون والأسيتيت إلى السوق . إلا أنه لم يكن هناك بانجلترا نظام التوزيع بالجملة خاص بالملابس جيدة التصميم أو الحديثة ورخيصة الثمن كى تصل إلى الجموع الغفيرة من الشعب .

وبعد بضع سنوات صارت ماركس وسبنسر الرائدة فى توزيع الملابس والمنسوجات فى إنجلترا وظلت محتفظة بهذه القمة من ذلك الوقت وحتى الآن . وفى عام 1972 بلغ حجم مبيعات هذه الشركة من الملابس إلى ثلاثة أربا ع حجم مبيعاتها الكلية ، وهو 327 مليون جنيه إسترلينى ( حوالى 800 مليون دولار أمريكى ) .

وبعد الحرب العالمية الثانية تم تطبيق الفكر نفسه على منتج جديد وكبير وهو الطعام. لقد تعلم الإنجليز خلال الحرب العالمية الثانية أن يأكلوا أنواعاً جديدة من الطعام بعد أن كانوا متزمتين بخصوص إدخال أطعمة جديدة فى حياتهم . وقد بلغت مبيعات الطعام فى هذه الشركة فى عام 1972 إلى الربع الباقى من إجمالى مبيعاتها .

وهذه الشركة التى بدأت سلسلة من المتاجر لبيع السلع المتنوعة فى أوائل

العشرينيات ، وحتى فى أوائل الثلاثينيات ، غيرت عملها عن قصد لتكون سوقاً متخصصة من أكبر الأسواق فى العالم . وقد تمكنت الشركة ، عن طريق قرارات التركيز من وضع أهداف تسويقية . واستطاعت عن طريق هذا القرار معرفة من هو عميلها ، ومن يجب أن يكون عميلها ، وأى المتاجر تحتاج إليها ومتى تحتاج إليها ، وأى سياسة أسعار يجب وضعها ، وأى الأسواق عليها أن تدخلها .

وكانت أهداف الابتكار المجال الثانى الذى تدخله الشركة . ولم تكن الملابس والمنسوجات التى تطلبها الشركة موجودة فى ذلك الوقت . فبدأت ماركس وسبنسر فى رقابة الجودة مثل أى متجر تجزئة آخر ، ولكنها سرعان ما حولت معامل رقابة الجودة الخاصة بها إلى مراكز للبحوث والتصميمات والتطوير . وقامت بإيجاد أقمشة جديدة ومواد صباغة جديدة وعمليات طباعة وخلط غزول جديدة وغير ذلك . لقد أوجدت تصميمات وموضات جديدة . وأخيراً بدأت فى البحث عن المصنع المناسب الذى طالما ساعدته فى بدء عمله ، حيث إن المصنعين القدامى الموجودين فى ذلك الوقت كانوا غير مستعدين للدخول بثقلهم مع شركة جديدة تحاول تعريفهم كيفية إدارة أعمالهم . وبعد الحرب العالمية الثانية ، تحولت الشركة إلى سوق الأغذية المحفوظة والجاهزة وسلع المخابز ومنتجات الألبان . لقد اتبعت الشركة نفس المدخل الابتكارى فى الصناعة الجديدة .

لقد وضعت شركة ماركس وسبنسر أهدافاً ابتكارية فى التسويق ، فكانت الرائدة مثلاً فى أبحاث المستهلك فى أوائل الثلاثينيات حينما كان هذا الأمر يعتبر عملاً جديداً ، عندما عكفت الشركة على البحث عن الأسلوب المناسب .

كما وضعت أهدافاً خاصة بعرض وتطوير الموارد الرئيسية . كما قلدت واتبعت برنامج شركة سيرز فى استخدام وتدريب وتطوير المديرين . ووضعت أهدافاً للتطوير المنتظم للموارد المالية ، ومقاييس للتحكم فى استخدام هذه الموارد ، كما وضعت أهدافاً لتطوير منشآتها أى متاجر التجزئة .

وقد سارت هذه الأهداف الخاصة بالموارد جنباً إلى جنب مع أهداف الإنتاجية . واستمدت مقاييسها ورقابتها أساساً من أمريكا . وبدأت فى العشرينيات وبداية الثلاثينيات تضع أهدافها الخاصة بتحسين الإنتاجية لمواردها الرئيسية باستمرار .

ونتيجة لهذا أصبحت للشركة إنتاجية عالية لرأس المال الذى كان بالتأكيد أهم عامل فى نجاحها . إن الانتاجية فى شركة ماركس وسبنسر تفوق أى إنتاجية فى أى شركة أخرى فى العالم بما فيها شركة سيرز أو شركة كرسج المعروفة بامتياز إدارتها فى البيع بالتجزئة فى أمريكا .

وحتى نهاية العشرينيات اشتهرت ماركس وسبنسر بتوسعاتها أساساً عن طريق فتح متاجر جديدة . ومنذ الثلاثينيات كان توسع هذه الشركة يتم أساساً بزيادة إنتاجية كل متجر من متاجرها ، وذلك بزيادة البيع فى كل قدم مربع من مكان البيع. ومازالت ماركس وسبنسر تعتبر سلسلة صغيرة من المتاجر إذا قيست بعدد متاجرها الذى يبلغ 250 متجراً . والمتاجر ذاتها ليست كبيرة ، حتى بالمقاييس الانجليزية ، متوسط المساحة المخصصة للبيع تبلغ 20,000 قدم مربع لكل متجر ( وللمقارنة تبلغ المساحات المخصصة للبيع فى السوبر ماركت الأمريكى 100,000 قدم مربع ) . إلا أن هذه المتاجر الصغيرة تبيع بما يقرب من 4 ملايين دولار فى السنة وهو أضعاف ما تبيعه مثيلاتها من متاجر التجزئة الناجحة . إن السبب الوحيد لهذا هو الزيادة المستمرة فى الحجم لكل متجر، أى زيادة السلع والعرض والمبيعات للعميل الواحد . إن مساحة البيع فى المتجر هى المورد المتحكم فى تجارة التجزئة . وكان نجاح ماركس وسبنسر فى رفع استخدام تلك المساحة عاملاً محورياً فى أدائها .

وقامت الشركة بوضع أهداف لمسئوليتها الاجتماعية ، خاصة فى المجالات ذات التأثير الكبير ، وهى قوة عمل الشركة وقوة عمل مورديها . وبدأت فى إدخال « مديرات للموظفين » فى متاجرها لرعايتهم وللإشراف على مشاكلهم الشخصية ، وللتأكد من أن الموظفين يعاملون بتفاهم وعطف . وبقيت إدارة شئون الأفراد عملاً خاصاً بمدير المتجر . أما مديرات الموظفين فقد استخدمن ليكن « ضمير الشعب » فى الشركة .

كذلك قامت الشركة بوضع أهداف لعلاقتها مع مورديها ، فكلما نجح المورد فى العمل مع الشركة اعتمد عليها أكثر . واهتمت إدارة ماركس وسبنسر بحماية المورد من استغلال الشركة له . وبدأت فى وضع نظام تشغيل خارجى على خلاف النظام الذى كان سائداً فى فترة ما قبل الصناعة فى القرن الثامن عشر بانجلترا – لا يرهق المورد ولا يتركه نهباً للقلق ، بل على العكس فهو يثرى المورد ويعطيه الأمان .

لكن ، مـاذا عن هدف الربح ؟ لم يكن هناك هدف للربح . إن أهداف الربح كـانت شيئاً بغيضـاً فى شركة مـاركس وسبنسر . ومن الواضح ، أن الشركة كانت تحقق أرباحاً عالية وأن وعيها بالربح كان عالياً . ولكنها لا ترى فى الربح هدفاً ولكن تراه مطلباً للعمل الحر ؛ أى أن الربح ليس هدفاً ولكنه حاجة . وكان الربح فى نظر الشركة النتيجة الحتمية لمزاولة العمل على الوجه الصحيح وليس غرضاً من أغراض العمل الحر . ويحدد الربح ، فى المقام الأول ، بما هو ضرورى لتحقيق أهداف الشركة وتعتبر الربحية مقياساً لمدى نجاح العمل فى إنجاز وظائفه فى خدمة السوق والعميل . ومع ذلك فإن الربحية قيد ، وما لم يكن الربح كافياً لتغطية المخاطرات تصبح الشركة عاجزة عن تحقيق أهدافها .

لست أدرى مقدار وعى الإدارة العليا فى شركة مـاركس وسـبنسر بالمعنى الكامل للقـرارات التى اتخـذتهـا فى السنوات الأولى لعـملهـا فى أواخـر العـشـرينيـات وأوائل الثلاثينيات . فالمحتمل أنه لم تكن لديها خطة رئيسية ، ولكن التنفيذيين الرئيسيين الشبان الذين تم توظيفهم فى الشركة فى هذه السنوات للعمل فى وظائف جديدة ، مثل الابتكار أو تطوير أهداف الإنتاجية والمستويات ، كانوا على علم تام بأن الشركة ألزمت نفسها بتعريف ما هو عملها ، وكانوا على علم بما تضمنه هذا التعريف ، وكانوا مدركين تماماً لأهداف الشركة من الناحية الاجتماعية ومن ناحية العمل . وكانوا على علم بما تعنيه هذه الأهداف بالنسبة لكل منهم ، فيما يختص بأهداف الأداء ومستويات الأداء ، ومدى إسهامهم فيها .

ولقد حولت الشركة هذه الأهداف إلى واجبات عمل والتزامات . وفكرت فى النتائج والإسـهامـات فى كل مجـال من مـجـالات الأهداف . وأسندت مسـئوليـة هذه النتـائج إلى شخص مسئول عنها يحـاسب عليـها . كمـا قـامت بقيـاس الأداء والإسـهـام فى مواجـهة الأهداف .

## الدروس المستفادة

تؤكد قصة ماركس وسبنسر مرة أخرى الأهمية العالية للتفكير فى السؤال « ما هو عـملنا الحـر ؟ ومـاذا يجب أن يكون ؟ » ولكنـهـا توضح أيضـاً أن هذا فى حـد ذاته ليس بكاف. إن التـعريف الأسـاسى للعـمل الحر والغرض منه ورسـالتـه يجب أن يتـرجم إلى أهداف ، وإلا ستظل مجرد فكر ونوايا طيبة وتعبيرات براقة لا ترقى أبداً إلى مسـتوى الإنجاز .

وتبرز قصة ماركس وسبنسر مواصفات الأهداف . وسوف نناقش كلاً منها بشيء من التفصيل في الفصل التالي . ولكننا سنورد هنا قائمة بهذه المواصفات :

1 – يجب أن تنبع الأهداف من داخل السؤال « ما هو عملنا وماذا سيكون وماذا يجب أن يكون ؟ » فليست الأهداف أشياء مجردة . إنها التزامات خاصة بالعمل ، ومن خلالها يؤدي العمل رسالته ، كما أنها المستويات التي يقاس الأداء في مواجهتها . والأهداف، بعبارة أخرى ، هي الاستراتيجية الأساسية للعمل الحر .

2 – يجب أن تكون الأهداف عملية ، قابلة للتحول إلى مقاصد محددة ومهام محددة. ويجب أن تكون الدافع والأساس في العمل والانجاز .

3 – يجب على الأهداف أن تجعل تركيز الموارد والجهود ممكناً، وأن تنتقي الأساسيات من بين أهداف أي عمل ، بحيث يمكن التركيز على الرئيسي من الموارد من الرجال والمال والتسهيلات المادية . ولذا ، يجب أن تكون الأهداف انتقائية وليست شاملة لكل شيء .

4 – يجب أن تكون هناك عدة أهداف بدلاً من هدف واحد .

إن أغلب المناقشات التي تدور اليوم حول الإدارة بالأهداف تهتم بالبحث عن « هدف واحد سليم » . والبحث عن هدف واحد لا يعتبر فقط بحثاً غير منتج شأنه في ذلك شأن حجر الفلاسفة ، بل قد يضر ويقود إلى ما لا تحمد عقباه .

فإدارة أي عمل معناها إحداث توازن بين مجموعة متنوعة من الاحتياجات والغايات، الأمر الذي يستدعي وجود أهداف متعددة .

5 – إن الأهداف مطلوبة في جميع المجالات التي يتوقف عليها بقاء العمل الحر . فالمقاصد والغايات في أي مجال من مجالات الأهداف تعتمد على استراتيجية كل عمل بذاته . والمجالات التي تتطلب أهدافاً لا تختلف في جميع الأعمال الحرة ، لأن جميع الأعمال تعتمد في بقائها على نفس العوامل .

ويجب أن يكون العمل الحر قادراً على إيجاد العميل ؛ لذا يجب أن يكون هناك هدف تسويقي . ويجب على العمل الحر أن يكون قادراً على الابتكار وإلا فإن منافسيه

سيقومون بإلغائه ، لذا فهناك حاجة إلى هدف ابتكارى . وتعتمد جميع الأعمال الحرة على ثلاث عوامل للإنتاج الاقتصادى، وهى الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية. ويجب إن تكون هناك أهداف للوفاء بها واستخدامها وتطويرها. ويجب استخدام الموارد بطريقة منتجة عل أن تنمو هذه الإنتاجية إذا ما أريد للعمل البقاء. لذا كانت هناك حاجة إلى أهداف إنتاجية. والعمل الحر يوجد فى وسط المجتمع والجماعة، لذا يجب عليه أن يؤدى مسئوليات اجتماعية، على الأقل ، إلى الحد الذى تؤثر فيه تلك المسئولية على البيئة وهناك حاجة إلى الأهداف فيما يختص بالأبعاد الاجتماعية للعمل الحر.

وأخيراً، هناك حاجة الى الربح، وإلا فلن يتحقق أى هدف من الأهداف ، فجميعها تتطلب جهداً، أى تكلفة، وجميعها لا يمكن تمويلها إلا من أرباح العمل الحر. والأهداف تكتنفها المخاطر، ولذا فهى تتطلب ربحاً يغطى المخاطر الناجمة عن الخسائر المحتملة . والربح ليس هدفاً ولكنه مطلب يجب تحديده بموضوعية بالنسبة للعمل الفردى واستراتيجيته واحتياجاته ومخاطره.

ولهذا، يجب أن توضع أهداف فى هذه المجالات الثمانية الهامة:

- التسويق
- الابتكار
- التنظيم البشرى
- الموارد المالية
- الموارد المادية
- الإنتاجية
- المسئولية الاجتماعية
- مطالب الربح

ويمكّننا تحديد الأهداف فى هذه المجالات الحيوية من القيام بعمل خمسة أمور، هى:

تنظيم وتوضيح النطاق الكامل لظاهرة العمل الحر فى عدد قليل من العبارات، واختبار هذه العبارات بالتجربة الواقعية، والتنبؤ بالسلوك، وتقدير سلامة القرارات فى أثناء وضعها. وكذلك أن ندع جميع المديرين على جميع المستويات يقومون بتحليل خبراتهم، وبالتالى تحسين أدائهم.

## أسس العمل والمهام

الأهداف هى الأسس للعمل والمهام.

إنها تحدد هيكل العمل الحر والأنشطة الرئيسية التى يجب إنجازها ، وتخصيص الأفراد للمهام. والأهداف أساس تصميم هيكل العمل كله، وعمل كل وحدة على حدة ، وكل مدير على حدة.

والأهداف مطلوبة دائماً فى المجالات الثمانية الهامة جميعها. والمجال بدون أهداف معينة كم مهمل حتماً . وما لم نحدد ما هو المطلوب قياسه وأى المقاييس نستخدم فى مجال محدد، فلن يمكننا رؤية هذا المجال(انظر الفصل 11 ـ الجزء الثانى).

وما زالت المقاييس المتاحة فى المجالات الهامة لمشروع العمل الحر مقاييس عشوائية فى مجملها. وليست لدينا مفاهيم مناسبة أو مقاييس سوى موقف العمل من السوق . وبالنسبة لشىء هام كالربحية، لا يوجد لدينا سوى مقياس قاصر ولا توجد لدينا أدوات حقيقية على الإطلاق لتحدى كمية الربحية الضرورية . أما بالنسبة للابتكار والإنتاجية، فلا نعلم أكثر من أن هناك شيئاً ما يجب عمله . وأما المجالات الأخرى ، بما فيها الموارد المادية والمالية ـ فلا توجد لدينا سوى عبارات ونوايا وليس لدينا غايات ومقاييس لتحقيقها .

وعلى أى حال، فإننا نعرف ما يكفى عن كل مجال بالقدر الذى يمكننا من إعطاء تقرير لتقدم العمل على الأقل . ونعرف أيضاً ما يكفى لكل عمل حر لكى يبدأ فى العمل بالأهداف.

## كيف نستخدم الأهداف

إننا نعلم شيئاً آخر عن الأهداف : وهو: كيفية استخدامها.

وإذا كانت الأهداف ليست إلا نوايا طيبة فإنها تكون شيئاً عديم القيمة. والأهداف

يجب أن تتحول إلى عمل . والعمل محدد دائماً، ودائماً يكون له أو ينبغى أن يكون له نتائج واضحة تماماً لا لبس فيها ويمكن قياسها، وأن يكون له نهاية وقدر محدد من المساءلة.

لكن الأهداف التى تصبح قيداً تضر. وتقوم الأهداف دائماً على التوقعات. والتوقعات، فى أحسن الأحوال، ليست إلا تخمينات. وتعبر الأهداف عن تقييم العوامل الموجودة خارج العمل إلى حد كبير ولا تقع تحت سيطرته، فالعالم لا يقف ساكناً.

والطريق الصحيح لاستخدام الأهداف هى الطريقة التى تستخدمها الخطوط الجوية فى جدول المواعيد والخطط الخاصة بالطيران؛ فمثلاً يوضح الجدول لطائرة ما الإقلاع فى الساعة 9 صباحاً من لوس أنجيليس لتصل إلى بوسطن فى الساعة 5 بعد الظهر. ولكن إذا كانت هناك عاصفة ثلجية فى بوسطن فى هذا اليوم، تهبط الطائرة فى بيتسبرج وتنتظر انتهاء العاصفة . وتنص الرحلة على الطيران على ارتفاع 30 لف قدم والتحليق فوق دنفر وشيكاغو . ولكن اذا صادف الطيار متاعب أو رياح عنيفة فإنه سيطلب من برج المراقبة السماح له بالارتفاع 5000 قدم أخرى، وأن يأخذ طريق مينيابوليس - مونتريال. ولا توجد رحلة طيران دون جدول مواعيد وخطة طيران. وأى تغيير يعالج فوراً بوضع جدول مواعيد جديد وخطة طيران جديدة . وإذا لم تنفذ رحلات شركة الطيران بنسبة 97 ٪ من جدول المواعيد الأصلى وخطة الطيران الأصلية ، أو حدود ضيقة من الحياد عنها، فعلى هذه الشركة تغيير مدير عملياتها بآخر يعرف عمله جيداً .

إن الأهداف ليست قدراً بل توجيه . وهى ليست أوامر بل التزامات. وهى لا تحدد المستقبل، فهى وسائل لتعبئة الموارد والطاقات الخاصة بالعمل الحر من أجل صنع المستقبل.



# الاستراتيجيات والأهداف والأولويات ومهمات العمل

***المجالات الأساسية: التسويق والابتكار. قرار التركيز. قرار المكانة فى السوق. هدف الابتكار. الموارد: توريدها واستخدامها وإنتاجيتها. أهداف التسويق فى مجالات الموارد - نظام شركة بل لتخطيط سوق رأس المال. علاقات الاتحاد كمجال للأهداف. الإنتاجية: الاختبار الأول لكفاءة الإدارة. مخاطر التخلص الخاطئ من الأشياء. القيمة المضافة مؤشر للإنتاجية. البعد الاجتماعى. الربح مطلب وحد. لماذا يقودنا الوصول بالربح إلى الحد الأقصى إلى ربحية غير كافية. ماأقل ربحية مطلوبة؟. المثال اليابانى. الربحية وتكلفة رأس المال. كيف يمكن حساب الربحية وقياسها؟. الربحية قيد. الأهداف المتوازنة. الفاصل الزمنى للأهداف. دور الميزانية. المصروفات الإدارية ومصروفات رأس المال. الأولويات. من الأهداف إلى التنفيذ. مذكرة عن التضخم.***

---

يعتبر التسويق والابتكار المجالين الرئيسيين فى تحديد الأهداف، وهما المجالان اللذان يحصل منهما العمل الحر على نتائجه. والعميل يدفع المال نتيجة للإسهام والإداء فى هذين المجالين. ويجب أن تكون جميع الأهداف مختصة بالأداء، وتهدف للعمل لا للنوايا الحسنة. إن الغرض من العمل فى جميع مجالات الأهداف الأخرى هو تحقيق الأهداف فى مجالى التسويق والابتكار.

وقد يكون الكلام عن هدف التسويق مضللاً بعض الشيء ، لأن أداء التسويق يتطلب عدداً من الأهداف:

- للمنتجات والخدمات الموجودة حالياً فى الأسواق.
- للتخلى عن منتجات وخدمات وأسواق الأمس.
- للمنتجات والخدمات الجديدة للأسواق الحالية.
- للأسواق الجديدة.
- للتنظيم التوزيعى.
- لمستويات الخدمة وأداء الخدمة.
- لمستويات الائتمان وأداء الائتمان وغير ذلك.

وهناك كثيرمن الكتب فى كل مجال من هذه المجالات، ولكنها لم تؤكد أهمية عدم وضع الأهداف فى هذه المجالات إلا بعد اتخاذ قرارين هما: القرار الخاص بالتركيز والقرار الخاص بالمركز التسويقى.

## قرار التركيز

حيثما تكون الأهداف «استراتيجية» يكون قرار التركيز «سياسة» .إنه ، إذا جاز التعبير، القرار الخاص باختيار المسرح الذى تخوض فيه الحرب. ودون قرار سياسى يمكن أن تكون هناك قواعد للحرب ولكن بلا استراتيجية، أى بلا تصرف هادف.

عندما قررت شركة ماركس وسبنسر التركيز على الملابس والمنسوجات، كانت شركة سيرز تواجه أيضاً قراراً بالتركيز. وكان مجال التركيز الذى قررته هو الأدوات المنزلية. وهذا القرار يختلف تماماً عن قرار ماركس وسبنسر، ولكنه كان قراراً سليماً، باعتبار اختلاف نظرية شركة سيرز الخاصة بعملها وأيضاً باعتبار الظروف السائدة فى السوق الأمريكى فى أواخر العشرينيات . ولم تقم سيرز بإلغاء المنسوجات من متاجرها، ولكنها لم توليها اهتماماً كبيراً حتى الحرب العالمية الثانية، ولم تتنافس بشدة فى مجال الملابس. ولقد ساق قرار

التركيز شركة سيرز إلى اتجاهات مختلفة تماماً عن اتجاهات ماركس وسبنسر ، فمثلا ساقها إلى المتاجر الكبيرة جداً وإلى التأكيد الشديد على تنظيم الخدمة، الذى قادها بالتالى إلى مجال ذاتى الحركة باعتباره مجال التركيز الثانى ، وإلى استثمارات كبيرة فى ملكية صناع المعدات.

لقد قال أرشميدس Archimedes أعظم علماء العصور القديمة: «إعطونى مكاناً أقف عليه. وسوف أستطيع خلع العالم من مفصلاته». إن المكان الذى يمكن أن نقف عليه هو مجال التركيز. إنه المجال الذى يعطى أى عمل الرافعة التى تخلع العالم من مفصلاته. ولهذا فإن قرار التركيز قرار خطير وحاسم، وهو يحول، إلى حد كبير ، التعريف «ماهو عملنا الحر؟» إلى التزام عملى ذى معنى، كما أنه يتيح للمرء العمل فى رسالته وغرضه . وهو الأساس للاستراتيجية الفعالة.

وحينما نجد عملاً حراً ناجحاً نجاحاً كبيراً، سنجد أنه أمعن الفكر فى بدائل التركيز واتخذ قرار التركيز.

فى خلال خمسة عشر عاماً من عمر الكمبيوتر، أى حتى أواسط الستينيات، تمكنت شركتان فقط ـ من خمسين شركة ـ من دخول المجال العالمى واستطاعتا تحقيق ربح فى مجال الكمبيوتر، وحصلتا على مكانة فى السوق. وهاتان الشركتان هما أى بى إم وكونترول داتا كوربوريشن ، وهما تدينان بنجاحهما ، إلى حد كبير، إلى مواجهتهما لقرار التركيز . وقد قررت أى بى إم فى أوائل ظهور الكمبيوتر التركيز على أعمال السوق، وأن تقدم الكمبيوتر على أنه فى الأساس آلة حاسبة تتناول البيانات التقليدية المتكررة الواسعة النطاق مثل الحسابات وكشف المرتبات. وقامت شركة كونترول داتا فى نفس الوقت تقريباً باتخاذ قرار عكسى تماماً للتركيز على التطبيقات العلمية بشكل واسع. ولقد نجحت الشركتان تماماً. أما باقى الشركات فقد حاولت تغطية السوق غير أن المحاولات كلها باءت بالفشل.

قد يقول البعض إن التركيز شيمة الشركات الكبرى ، ولكن هاتين الشركتين لم تكونا كبيرتين عندما اتخذتا قراراً بالتركيز (انظر الفصل 12 ـ الجـزء 3) وكذلك شركة ماركس وسبنسر لم تكن كبيرة فى العشرينيات. والحقيقة أن الشركات الصغيرة تحتاج إلى قرار التركيز أكثر مما تحتاجه الشركة الكبيرة، فإن مواردها محدودة ولن تأت بنتائج مالم تركز.

إن قرار التركيز محفوف بالمخاطر. إنه قرار أصيل ويجب اختباره مراراً وتكراراً فى السوق ، من حيث الديناميكية والاتجاهات والتغيرات. وبدون التركيز، فإن أهداف التسويق ـ بل وأهداف الابتكار أيضاً ـ لن تكون إلا مجرد وعود ونوايا طيبة ، وليست غايات حقيقية للعمل . ولن يمكن ، بدون الأهداف ، تخصيص موارد العمل الحر للأداء.

## قرار المكانة فى السوق

والقرار الثانى الهام النابع من أهداف التسويق هو القرار الخاص بالمركز التسويقى. وهناك طريقة عامة تقول: «نريد أن نكون فى المقدمة». والطريقة الأخرى تقول «لا يهمنا نصيبنا من السوق ما دامت المبيعات فى ارتفاع» . ويبدو أن كلتى الطريقتين مقبولتان، ولكن كلتيهما خاطئتان.

ومن الواضح أنه لا يستطيع الكل أن يكون فى المقدمة. ويجب على المرء أن يقرر فى أى قطاع من السوق يمكن أن يكون فى المقدمة وبأى منتج وبأى خدمة وبأى قيم.

إن ازدياد مبيعات إحدى الشركات لن يفيدها كثيراً إذا خسرت نصيبها من السوق، أى إذا اتسع السوق أسرع مما ازدادت مبيعات الشركة.

والشركة ذات النصيب الصغير فى السوق ستصبح فى نهاية الأمر شركة هامشية فى الأسواق . وبالتالى ستكون معرضة للخطر للغاية . وفى أول بادرة لأى تأخر اقتصادى سيقوم عملاؤها بتركيز شرائهم على الموردين الذين يتمتعون بنصيب كبير فى السوق. كما سيحاول الموزعون وتجار التجزئة منع البضائع عنهم ، وذلك باستبعاد المورد الهامشى . وقد يصبح حجم المبيعات عند المورد الهامشى من الصغر بحيث لا يمكن معه تقديم الخدمة المطلوبة ـ وهذا أحد الأسباب الرئيسية التى يرجع إليها عادة عدم استمرار صناع الأدوات المنزلية الهامشيين فى السوق طويلاً، مهما كانت جودة منتجاتهم ومهما كانت سمعتهم فى السوق.

إن المركز التسويقى هام بغض النظر عن منحنى المبيعات. وتختلف النقطة التى يعتبر فيها المورد هامشياً من صناعة إلى أخرى . ولكن الأمر الخطير بالنسبة للبقاء طويل المدى فى السوق هو أن تكون منتجاً هامشياً. وهذا يسرى على المتجر متعدد الأقسام أو البنوك او خط

الطيران أو إحدى شركات التأمين كما يسرى على أحد القائمين بالصناعات التحويلية. (انظر الفصل 7 – الجزء 3).

وهناك أيضا المكانة الأقصى فى السوق، وليس من الحكمة تجاوزها ـ حتى فى حالة عدم وجود قوانين مكافحة الاحتكار. إن السيطرة على السوق قد تهدهد القائد حتى ينام. وغالباً ما يتعثر المحتكرون للأسواق فى خيلائهم وليس فى معارضة الجمهور لهم.

وتولد السيطرة على السوق مقاومة ذاتية ضخمة للابتكار، وتجعل التلاؤم مع المتغيرات صعباً بدرجة خطيرة. وعادة ما يعنى ذلك أن المشروع قد وضع بيضاً كثيراً فى سلة واحدة ، وأنه بالتالى يكون معرضاً بشدة للتقلبات الاقتصادية .

وهناك أيضاً مقاومة راسخة فى السوق للاعتماد على مورد واحد مسيطر. وسواء كان مندوب المشتريات فى إحدى شركات الصناعات التحويلية أو موظف المشتريات فى القوات الجوية أو إحدى ربات البيوت فلا يوجد من بينهم من يود أن يكون تحت رحمة مورد محتكر. وأخيراً، فالمورد المسيطر فى أى سوق آخذة فى التوسع السريع، وبخاصة السوق الجديدة ، من المرجح أن يكون عمله أقل إلا إذا شاركه فى السوق مورد أو اثنين من المنافسين الكبار. وقد يبدو هذا تناقضا، وأغلب رجال الأعمال الحرة يجدون صعوبة فى قبوله .

و لكن الحقيقة، أن أى سوق جديدة وبخاصة السوق الكبيرة الجديدة، تأخذ فى التوسع بسرعة أكبر حين يكون هناك عدة موردين بدلاً من مورد واحد. وقد يرضى غرور أى مورد حصوله على 80٪ من السوق.

ولكن إذا نتج عن سيطرة أحد الموردين عل السوق عدم توسع السوق، فمن المرجح أن تصبح إيرادات المورد وأرباحه أقل مما لو تقاسم اثنان من الموردين التوسع السريع فى السوق. إن نسبة ثمانين فى المائة من 100 أقل من نسبة 50 فى المائة من 250. فالسوق الجديدة التى يوجد بها مورد واحد ستكون ساكنة عند 100، وستكون محددة بالمورد الوحيد الذى يتصور أنه يعرف دائماً ما الذى يستخدم فيه، أو ما يجب إلا يستخدم، منتجه أو الخدمة التى يقدمها. فإذا كان هناك عدة موردين فمن المحتمل أن يكشفوا عن أسواق ويعملوا على تعزيزها إلى حد لا يحلم به المورد الوحيد. وقد ينمو السوق بسرعة إلى 250 .

لقد تفهمت شركة دى بون هذه النظرية. ففى معظم ابتكاراتها كانت دى بون تظل محتفظة لنفسها بالتوريد المنفرد حتى يتم سداد الاستثمار الأصلى لكل منتج جديد. ثم تقوم دى بون بترخيص الابتكار وتطرحه فى السوق لخلق المنافسة عن عمد. ونتيجة لهذا يقوم عدد من الشركات المغامرة بإيجاد أسواق جديدة واستخدامات جديدة للمنتج. ولولا اهتمام شركة دى بون بالمنافسة، لما نمت صناعة النايلون بنفس السرعة التى نمت بها. فأسواقها ما زالت تنمو حتى الآن ، ولولا المنافسة لانحدرت صناعة النايلون فى الخمسينيات عندما تم إنزال الألياف الصناعية الجديدة إلى السوق عن طريق شركة مونسانتو وشركة يونيون كاربيد فى الولايات المتحدة، وشركة إمبريال كيميكالز فى بريطانيا وشركة إيه كى يو فى هولندا.

إن المكانة المنشودة فى السوق ليست هى المكانة العليا ولكنها المكانة الأمثل. ويتطلب هذا تحليلاً دقيقاً للعملاء والمنتج أو الخدمة، وتحليلاً لقطاعات السوق وقنوات التوزيع. إنها تتطلب استراتيجية خاصة للسوق وقراراً محفوفاً بالمخاطر.

## هدف الابتكار

إن هدف الابتكار هو الهدف الذى تجعل الشركة من خلاله التعريف «ماذا يجب أن يكون عملنا؟» تعريفاً عملياً.

وهناك ثلاث أنواع أساسية من الابتكارات فى كل عمل حر: ابتكار فى السلعة أو الخدمة، وابتكار فى السوق وسلوك العملاء وقيمهم، وابتكار فى المهارات والأنشطة ـ المختلفة المطلوبة فى صناعة المنتجات والخدمات وتقديمها للسوق. ويمكن تسميتها على التوالى: ابتكار المنتج وابتكار اجتماعى(مثل التقسيط) وابتكار إدارى.

قد ينشأ الابتكار عن حاجتنا للسوق والعميل ، فالحاجة أم الابتكار. وقد ينشأ الابتكار عن الأعمال الخاصة بتقديم المهارة والمعرفة التى تتولى تنفيذها الجامعات والمعامل وغيرها.

وتكمن مشكلة وضع أهداف الابتكار فى صعوبة قياس التأثير النسبى والأهمية النسبية لمختلف الابتكارات. ومن الواضح أن الريادة التكنولوجية مطلوبة، خاصة إذا استخدمنا مصطلح التكنولوجيا بمعناه الصحيح عند تطبيقه على الفن والحرف والعلوم الخاصة بأى نشاط إنسانى منظم. ولكن كيف يمكننا أن نقرر أيهما الأهم : مئة تحسين من

التحسينات الصغيرة التى يمكن استعمالها فوراً فى تعبئة منتج ما، أم اكتشاف كيميائى أساسى واحد قد يغير بعد عشر سنوات من العمل المضنى خاصية العمل الحر بأكمله؟ إن إجابة أحد المتاجر متعددة الأقسام ستختلف عن إجابة إحدى شركات الصناعات الدوائية. وكذلك ستختلف إجابة شركتين من شركات الصناعات الدوائية .

لهذا، لن تكون أهداف الابتكار واضحة ومركزة تماماً مثل أهداف التسويق، ولوضع أهداف الابتكار، يجب على الإدارة أن تتوقع أولاً الابتكارات المطلوبة للوصول إلى أهداف التسويق، طبقاً لخطوط الإنتاج والأسواق القائمة والأسواق الجديدة، وطبقاً لاحتياجات الخدمات. ثانياً، يجب عليها أن تقوم بتقدير التطورات الناشئة، أو التى يحتمل أن تنشأ من التقدم التكنولوجى فى جميع مجالات العمل وفى كل أوجه نشاطه. إن هذه التنبؤات يمكن أن تنظم فى جزأين: جزء للمستقبل القريب لإبراز التطورات الثابتة التى تنفذ الابتكارات التى تم عملها من قبل، وجزء للمستقبل البعيد وتهدف إلى ما يحتمل أن تكون عليه الأمور.

وفى حين أن الأهداف الابتكارية ليست واضحة مثل أهداف التسويق، إلا انها تحتاج إلى تحديدها وتقدير كمها ـ وعادة يمكن تقدير كمها ولو بالتقريب.

وربما يلزم التأكيد الواعى على الابتكار حيثما تكون التغييرات التكنولوجية أقل ما يمكن . فمثلاً فى إحدى شركات الصناعات الدوائية أو فى إحدى شركات تصنيع الكيماويات العضوية التخليقية لن نجد فيها أحداً يختلف فى الرأى على أن بقاء الشركة يعتمد على القدرة على تغيير ثلاثة أربا ع منتجات الشركة بمنتجات جديدة كل عشرة سنوات . ولكن إذا نظرنا إلى شركة التأمين فلن نجد فيها من يؤمن بأن نمو الشركة أو حتى بقائها مشروط بإيجاد أشكال جديدة للتأمين وبتعديل الموجود منها ، أو بالبحث المستديم عن طرق جديدة أرخص وأحسن لبيع الوثائق والبت فى الشكاوى فكلما قلت التغييرات التكنولوجية فى مشروع العمل الحر زاد خطر تيبس وتجمد المنظمة بالكامل، وعندئذ تكون للابتكار أهمية مضاعفة.

ويمكن القول مرة أخرى إن مثل هذه الأهداف أمور تخص الشركات الكبيرة فتعتبر ملائمة لجنرال إلكتريك أو جنرال موتورز ولكنها ليست ضرورية لشركة صغيرة . ولكن حاجة الشركات الصغيرة للابتكار لها درجة كبيرة من الأهمية مثل الشركة الكبيرة تماماً . وتؤكد

إدارات عدة شركات صغيرة أن التخطيط للابتكار فيها يعتبر إحدى المميزات الرئيسية للحجم الصغير . وكما يقول رئيس شركة من هذه الشركات:« عندما تكون شركتك صغيرة الحجم تكون أقرب للسوق وتكون أسرع فى معرفة المنتجات المطلوبة فيها، كما أن طاقم المهندسين لديك أصغر من أن يكون قادراً على النمو داخل الشركة وأنهم يعرفون أنهم لن يستطيعوا عمل كل شيء بأنفسهم ، ولذا سيفتحون أعينهم وآذانهم جيداً على أى تطور جديد فى الخارج يمكن استخدامه».

## الموارد : توريدها واستخدامتها وإنتاجيتها

يحتاج العمل الحر لكى يؤدى وظيفته على وجه سليم إلى مجموعة من الأهداف الخاصة بالموارد وتوريدها واستخدامها وإنتاجيتها .

لقد ذكر لنا علماء الاقتصاد منذ مئتى عام أن جميع الأنشطة الاقتصادية تتطلب ثلاثة أنواع من الموارد : الأرض أى المنتجات الخاصة بالطبيعة ، والعمال أى الموارد البشرية ، ثم رأس المال وهو وسيلة الاستثمار فى المستقبل . ويجب أن يكون العمل الحر قادراً على جذب هذه الموارد الثلاثة وأن يسخرها فى استخدام منتجه . وكل عمل حر يحتاج إلى أهداف فى كل مجال من هذه المجالات : و بالإضافة يحتاج إلى هدف لإنتاجية هذه الموارد . ومرة أخرى ، يحتاج كل مجال من هذه المجالات إلى عدد من الأهداف وليس هدفاً واحداً .

وفيما يختص بالموارد البشرية ، مثلا ، فالمطلوب بشدة أن تكون هناك أهداف محددة للإمداد بالمديرين والتطوير والأداء ، وكذلك أهداف محددة للمجموعات الكبيرة من قوة العمل من غير المديرين ، وأهداف للعلاقات مع اتحادات العمال . وثمة حاجة لأهداف خاصة بمواقف الموظفين ومهاراتهم المختلفة .

وبالمثل ، يحتاج العمل الحر إلى مرافق مادية ، وإذا كان العمل تصنيعياً فإنه سيحتاج إلى موارد من المواد الخام . وتحتاج سلاسل متاجر التجزئة مثل شركة سيرز و شركة ماركس وسبنسر إلى هدف خاص لتطوير هذه المتاجر واستخدام مساحات الأرفف بها ، وكذا لتطوير موارد توريد البضاعة التى ستقومان ببيعها .

إن المجال الخاص برأس المال له أيضاً الأهمية نفسها ، ولم يعالج هذا الأمر سوى

قليل من الأعمال الحرة ، وهنا أيضاً الأهداف مطلوبة لتوفير رأس المال وطريقة استخدامه .

وكل مجال من هذه المجالات ، وبخاصة مجالى الموارد البشرية وموارد رأس المال، يعتبر فى الحقيقة مجالاً للتسويق. فالعمل الحر يسوق فرص عمله، والعمل الحر يسوق استثماراته المالية. فالوظيفة سوق والحياة الوظيفية وسوق رأس المال سوقان حقيقيان «خارجيان» ، فيهما عملاء حقيقيون لديهم توقعات وقيم احتياجات . ولن يعمر طويلاً العمل الحر الذى لا يستطيع جذب الأفراد ورأس المال.

وأول علامة من علامات الانحدار فى أى صناعة افتقادها للقدرة على جذب الأفراد القادرين والطموحين والمؤهلين. فالسكك الحديدية الأمريكية، على سبيل المثال، لم يبدأ انحدارها بعد الحرب العالمية الثانية، ولكنه بدا واضحاً ، ولم تعد هناك وسيلة لإيقاف هذا الانحدار . لقد بدأ هذا الانحدار فى نهاية الحرب العالمية الأولى . وكان المهندسون الخريجون فى أمريكا قبل الحرب العالمية الأولى يبحثون عن عمل دائم فى السكك الحديدية. غير أن السكك الحديدية لم تحظ بإعجاب المهندسين أو إعجاب الشباب المتعلم على الإطلاق ومن نهاية الحرب العالمية الأولى فصاعداً. ونتيجة لهذا لم يكن فى الإدارة من لديه القدرة والكفاءة لمواجهة المشاكل الجديدة عندما تعرضت السكك الحديدة لمشاكل أكبر بعد ذلك بعشرين عاماً أى حوالى بداية الحرب العالمية الثانية.

ويتطلب مجالا الأفراد ورأس المال أهدافاً حقيقية للتسويق. «فماذا نعمل لجذب الأفراد الذين نحتاج إليهم والإبقاء عليهم؟ وما هو المورد المتاح فى سوق العمل؟ وماذا نعمل لجذبه؟» وبالمثل، «ماهو الاستثمار المطلوب فى عملنا، وهل يكون فى شكل قروض من البنك أو قروض طويلة الأجل أو أسهم ، لجلب رأس المال الذى نحتاج إليه ونمتلكه (انظر الفصل5، الجزء 2).

لقد قامت شركة AT&T وشركة بل للتليفونات بتطبيق التخطيط للسوق ولرأس المال على نحو منتظم لعدة سنوات. إن العمل فى مجال التليفونات مكثف لرأس المال على نحو كبير، ويعتمد على الاستثمار الكبير والمستمر. ولقد فكر تيودور فيل فى المشكلة واتضح له، فى نهاية الحرب العالمية الأولى، أن رأس المال الأمريكى آخذ فى التغير، وأن شركة بل لن تكون قادرة على الحصول على رأس المال من الموارد التقليدية مثل عقارات أهل بوسطن الأثرياء . وكان سوق رأس المال المتجمع قد بدأ فى الظهور فقام فيل ، نتيجة لتحليله، بتصميم

عملية تأمين جديدة، لم تكن معروفة فى وقته ولم يقم بها أحد من بعده : وهى طرح أسهم عادية لشركة AT&T مع حصة أرباح مضمونة، وكلاهما استثمار فى أسهم رأس المال مع وعد بأرباح رأسمالية طويلة الأجل، واستثمار يدر دخلاً ثابتاً بشكل عام . وبهذا بدت العملية مناسبة للطبقة الوسطى الجديدة، والتى لم تكن تستطيع المخاطرة بكثير من المال، ولكن لديها من المدخرات ما يسمح بالاستثمار بعد دفع تأمينهم على الحياة وأقساط منازلهم.

وبعد أربعين عاماً، وفى بداية الستينيات ، عرفت الإدارة العليا لشركة بل أن هذا النظام الاستثمارى لم يعد مناسباً . وغيرت بصورة حادة شكل الأسهم العادية لشركة AT&T وجعلتها مناسبة للرأسماليين الجدد أى لمؤسسات الاستثمار الكبيرة مثل صندوق المعاشات وشركات الاستثمار.

ويتطلب وضع أهداف التسويق من أجل العمل المستديم والاستثمار أهدافاً خاصة بالهيكل العام والسياسات الأساسية وتوجيهات العمل الحر نفسه. إنها ليست أهدافاً للبيع بل إنها أهداف حقيقية للتسويق. ولذا يجب أن تكون هذه الأهداف متأصلة فى الطريقة التى يجرى بها بناء العمل الحر، وتوجيهه وهيكلته وإدارته.

وينطبق وضع الأهداف أيضاً على الأهداف الخاصة بالعلاقات مع الاتحادات العمالية أو مواقف العمل. وسيرى أغلب المديرين التنفيذيين أن العلاقات مع الاتحادات العمالية بعيدة عن سيطرتهم ، وهذا صحيح على المدى القريب . إن الظروف الخارجة عن سيرة الإدارة، مثل السياسات الحكومية أو التضخم تشكل بصورة كبيرة مواقف الاتحادات ومطالبها، كما تشكل قوة الاتحاد نفسه. ولكن هذا أدعى لوضع أهداف بعيدة المدى للعلاقة مع الاتحاد العمالى .

وقد ينتقد المرء سياسات العلاقات العمالية الخاصة بشركة جنرال موتورز وجنرال إلكتريك ولكن فكرت هاتان الشركتان وحدهما من بين الأعمال الأمريكية الكبرى فى علاقتهما بالاتحادات العمالية ووضعتا أهدافاً خاصة بهما وأقامتا سياستيهما وفقاً لهذه الأهداف. وهاتان السياستان حازمتان جداً رغم أنهما مختلفتان أساساً فى الاستراتيجية والتكتيك . وكلتاهما تهدفان إلى احتفاظ الشركة بالمبادأة فى العلاقات العمالية وبسيطرة الشركة على مهام العمال وإنتاجيتهم. لقد كانت كلتا الشركتين عازمتين على مواجهة المخاطر فيما يختص بالمبادىء ورفضتا شراء تنازلات الاتحاد القصيرة المدى بخصوص قضايا المال، مقابل

الإذعان لشروط متشددة طويلة المدى . وكانت سياستاهما ناجحتين من ناحية الاحتفاظ بالإنتاجية والمكانة التنافسية لكلتا الشركتين. ومع أن العمال انتقدوا الشركتين ولم يتوقفوا عن مهاجمة سياستيهما، إلا أن عمالهم المفاوضين كانوا محترمين بين عمال الشركات الكبرى . وفى الحقيقة ، كانت جنرال موتورز وجنرال إلكتريك تفقدان ساعات عمل فى الاضرابات أقل مما تفقدها شركات أخرى ذات علاقات أوثق بالنقابات ومعتمدة على وسيلة قصيرة الأجل.

ويجب وضع أهداف الموارد عن طريق عملية مزدوجة . إن نقطة البداية الأولى هى الاحتياجات المتوقعة للعمل، ويجب توجيهها بعد ذلك إلى الخارج، أى إلى السوق وهى التى تختص بالأرض والعمل ورأس المال. ولكن نقطة البداية الأخرى هى «الأسواق» نفسها، التى يجب توجيهها نحو الهيكل والتعليمات وخطط العمل الحر. وهذا لم يعد ملائماً، كما يتصور أغلب المديرين ويقولون:«هذا مانحتاجه ؟ فكم لدينا من المال كى نشتريه؟ وعلى المرء أن يقول أيضاً «هذا هو المتاح، فماذا بين أيدينا وكيف نتصرف لكى نحصل على أكبر فائدة منه؟»

## الإنتاجية : الاختبار الأول لكفاءة الإدارة

إن اجتذاب الموارد وإدخالها فى العمل ما هو إلا البداية فقط. فواجب أى عمل حر هو جعل الموارد شيئاً منتجاً. ولذا فإن كل عمل حر يحتاج إلى أهداف إنتاجية فى الموارد الثلاثة الكبرى وهى الأرض والعمل ورأس المال ، وفى الإنتاجية نفسها ككل.

إن قياس الإنتاجية هو المقياس الأفضل للمقارنة بين إدارات الوحدات المختلفة داخل المشروع، وكذا للمقارنة بين الإدارات الخاصة بمشروعات مختلفة. فالإنتاجية تشمل جميع الجهود التى يسهم فيها المشروع، وتستبعد أى شىء لا يدخل تحت سيطرتها. فالإنتاجية أول اختبار لكفاءة الإدارة.

ويمكن لجميع الأعمال الحرة الحصول على نفس الموارد تقريباً، إلا فى حالات نادرة من الاحتكار. والشىء الوحيد الذى يميز بين عمل حر وآخر فى أى مجال من المجالات ، هو نوعية الإدارة على جميع مستوياتها. وأول مقياس لهذا العامل الحاسم هو الإنتاجية أى الدرجة التى تستخدم فيها الموارد ونتائج هذه الموارد.

ومن أهم أعمال الإدارة هو التحسين المستمر للإنتاجية ، كما أنه من أصعب الأمور، لأن الإنتاجية توازن بين عوامل متباينة لا يمكن تحديد أو قياس سوى القليل منها .

وليس الهدف هنا محاولة إيجاد مقياس واحد للإنتاجية، بل استخدام عدة مقاييس.إن الإنتاج لكل رجل/ ساعة، مثلاً، أمر لامعنى له فى حد ذاته ، رغم أن الإحصاءات الحكومية فى أغلب الدول تبنى عليه. فهو لا يقيس إنتاجية العمل ، ولا يصبح ذو معنى إلا إذا أظهرت الأرقام إنتاجاً بالدولار لكل رجل/ ساعة ، وكذا بالوحدات وأيضاً بالربح لكل رجل/ ساعة . وبالإضافة إلى ذلك فإننا نحتاج إلى الأرقام لتظهر الإنتاج بالوحدات والإنتاج بالدولار( أى المبيعات بالدولار) والربح لكل دولار من الأجور، وهكذا .

وبالمثل، نحن فى حاجة إلى قياس الإنتاجية فى مجالات أخرى بعدد المقاييس حتى نكتسب النظر الثاقب والحصافة. والعمل ليس إلا عامل واحد من بين العوامل الثلاثة للإنتاج. وإذا تحققت إنتاجية العمل عن طريق تخفيض إنتاجية الموارد الأخرى ينتج عن ذلك بالفعل نقص فى الانتاجية.

وصناعة الورق فى العالم كله خير مثال على ذلك. لقد استفاد عدد قليل من الصناعات من ارتفاع الطلب والمبيعات ، وقليل من الصناعات أمكنه أن يتماشى مع التقدم التقنى فى صناعة الورق مثل التطور فى سرعة ماكينات الورق. فمنذ الحرب العالمية الثانية استفادت الصناعة من ازدهار المبيعات والإنتاج. إلا أنها لم تستطع إلا تحقيق أرباح هامشية فى أغلب السنوات – أقل مما يعطيه أى بنك للمدخرات . وتقع النقطة التى لا تحقق فيها شركة حديثة لصناعة الورق أرباحاً أو خسارة تحت 100 فى المائة من طاقة عملياتها مباشرة. وسبب هذه الظاهرة المحيرة هو الانحدار المستمر فى إنتاجية رأس المال فى هذه الصناعة. إذ ارتفعت أسعار الورق بسرعة أكبر من ارتفاع أسعار المعدات التى تصنعه. ومنذ أربعين عاماً مضت كان يلزمنا 80 سنتاً من الاستثمار الرأسمالى لكى نحقق طاقة إنتاجية لما قيمته دولار واحد من مبيعات الورق . أما اليوم فيلزمنا دولارين إلى ثلاثة دولارات من الاستثمار الرأسمالى لإنتاج ما قيمته دولار واحد من مبيعات الورق. لقد ارتفعت إنتاجية العمل فى صناعة الورق بسرعة أكبر مما حدث فى أغلب الصناعات الأخرى، بمعنى أن صناعة الورق قامت باستبدال رأس المال بالعمل على نطاق واسع! ولكن هذا الاستبدال لم يكن اقتصادياً بالمرة. وفى

الحقيقة ، تمثل صناعة الورق انتصاراً كبيراً للهندسة على الاقتصاد والإدراك السليم للأمور.

ومنذ قرن مضى، بنى كارل ماركس تنبؤاته الجريئة عن الزوال المحتم للرأسمالية على فرض أن إنتاجية رأس المال ستنحدر لأسفل حتماً. وكان هذا الانحدار ، عند ماركس، هو «تناقض الرأسمالية» . ولما كانت هذه النبؤة لم تتحقق حتى الآن ، فإن ذلك يرجع إلى قدرتنا على الابتكار، أى إيجاد عمليات جديدة وصناعات جديدة ذات إنتاجية عالية لرأس المال. إلا أن كارل ماركس كان محقاً فى افتراضه الأساسى الخاص بأن السر فى بقاء أى عمل حر أو أى شركة أو أى اقتصاد يتمثل فى إنتاجية رأس المال . إن إنتاجية رأس المال هى المجال الذى تعيره معظم الشركات أقل الانتباه - لأن أغلب الناس يعتقدون اعتقاداً خاطئاً بأن الربحية هى المقياس لإنتاجية رأس المال.

ولكن، كما ظهر من المثال الخاص بماركس وسبنسر فإنه يجب كذلك قياس إنتاجية الموارد المادية، ويجب وضع أهداف لكل فئة من الفئات، لأن الإنتاجية تشمل العوامل الثلاثة الخاصة بالإنتاج . إن التبادل الخاطىء، أى زيادة الإنتاجية فى عامل من عوامل الإنتاج، مقابل هبوط الإنتاجية فى عامل آخر ستنتج عنه خسارة فى الإنتاجية كلها، كما ظهر من المثال الخاص بصناعة الورق.

ونحن لا نملك مقياساً واحداً ولكننا نملك مفهوماً رئيسياً يمكننا من تعريف الإنتاجية للعمل الحر كله، والتى يسميها الاقتصاديون «القيمة المضافة» .

والقيمة المضافة هى الفرق بين الإيراد الإجمالى للشركة من ناتج بيعها لمنتجاتها أو خدماتها ، وبين المبالغ المدفوعة لشراء المواد الخام والخدمات المقدمة للشركة بواسطة الموردين الخارجيين. إن القيمة المضافة، بعبارة أخرى ، تشمل جميع تكاليف الجهود المبذولة فى العمل الحر والدخل الكامل الوارد نتيجة هذه الجهود . وهى تفسر جميع الموارد التى أسهم بها العمل الحر فى المنتج النهائى وتقدير السوق لهذه الجهود.

ويمكن استخدام القيمة المضافة لتحليل الإنتاجية إذا كان لتخصيص التكلفة معنى اقتصادى. إن الحركة فى الحسابات فى أثناء العشرين عاماً الماضية من الحسابات المالية إلى الحسابات الضريبية إلى الحسابات الإدارية، رغم أنها ما زالت فى مراحلها الأولى، فإنها

تعتبر خطوة كبيرة لجعل مشروع العمل الحر قابلاً للتوجيه والإدارة.

ولن تقيس القيمة المضافة الإنتاجية الناشئة عن العوامل النوعية وليس العوامل الكمية. فالقيمة المضافة إداة كمية تماماً، إلا أن العوامل النوعية لها تأثير كبير على الإنتاجية . فهيكل التنظيم ، على سبيل المثال، واستخدام المعرفة فى العمل الحر أو نوع الإدارة فى المستقبل ،كلها عوامل أساسية فى الإنتاجية فى المدى القريب أو البعيد . إلا أنها تتهرب من مقاييسنا القائمة . وأخيراً ، لا يمكن استخدام القيمة المضافة، على العموم، إلا فى الأعمال الحرة التى تصنع شيئاً ما ، أى فى أعمال الصناعة التحويلية.

ومن خلال هذه الحدود ، تمكننا القيمة المضافة من التحليل المعقول للإنتاجية وتحديد الأهداف لتحسينها. وتمكننا، على نحو خاص ، من استخدام مثل هذه الأدوات كبحوث عمليات للدراسة المنتظمة للإنتاجية، وتهدف هذه الأدوات إلى استنباط الطرق التبادلية للعمل ونتائجه المتوقعة وتتمثل مشكلة الإنتاجية دائماً فى ملاحظة مدى التركيبات التبادلية للموارد المتعددة وإيجاد التركيبة التى تعطى النسبة المثلى بين إنتاج وتكلفة الجهد والمخاطر فيما يتعلق بهذه النقطة (انظر الفصل 12- الجزء 2).

والإنتاجية مفهوم صعب ولكنه ضرورى. ولن يكون هناك أى اتجاه للعمل الحر دون أهداف الإنتاجية ولن تكون هناك سيطرة على العمل الحر دون أهداف الإنتاجية .

## البعد الاجتماعى

كان المديرون والاقتصاديون ، منذ سنوات قليلة ، يعتبرون البعد الاجتماعى صعب الإدراك فلا يمكن وضع أهداف الأداء. لقد تعلمنا الآن أن الشىء الذى يعتبر صعب الإدراك يمكن إدراكه تماماً. ومثل هذه الدروس الخاصة بحماية مصالح المستهلك أو الهجمات الموجهة إلى الصناعة باعتبارها مدمرة للبيئة، هى طرق مكلفة نتعلم منها أن العمل الحر يحتاج أن يفكر من خلال تأثيره ومسئولياته كى يضع لها الأهداف.

والبعد الاجتماعى بعد البقاء، فالمشروع يوجد فى المجتمع والاقتصاد. وفى داخل مؤسسة يميل المرء دائماً إلى الافتراض بأن المؤسسة توجد بذاتها فى فراغ. وينظر المديرون

إلى عملهم الحر حتماً من الداخل. ولكن مشروع العمل الحر مخلوق المجتمع والاقتصاد، ويستطيع المجتمع أو الاقتصاد أن يلغى وجود أى عمل حر بين ليلة وضحاها . فالمشروع يوجد بموافقتهما ويظل موجوداً طالما اعتقد المجتمع والاقتصاد أنه يقوم بعمل ما وأنه عمل ضرورى ومفيد ومنتج .

وسيقول كثير من المديرين: «هذا الأمر يخص الشركات الكبرى» ، ولكن الشركة الصغيرة هى أيضاً صاحب عمل ، وتوجد فى وسط جماعة وتعتمد على دعم أو على الأقل موافقة هذه الجماعة ، وتحتاج إلــى أهداف اجتماعية تماماً مثل العمل الحر الكبير رغم أنها قد تحتاج أهداف مختلفة تماماً.

وسنناقش هذه الأهداف فيما بعد ( فى الفصل 23) ، ولكننا نؤكد هنا أنه يجب بناء هذه الأهداف فى داخل استراتيجية أى عمل حر بدلاً من أن تكون مجرد تصريحات بنوايا طيبة . وهذه الأهداف ليست مطلوبة لمجرد أن المدير لديه مسئولية تجاه المجتمع ، ولكنها مطلوبة لأن المدير لديه مسئولية تجاه المشروع.

## الربح مطلب وحد

لا يمكن لأى عمل حر أن يتناول السؤال «ما هو قدر الربحية التى نحتاجها ؟ » إلا بعد التفكير العميق فى الأهداف الخاصة بالمجالات السبعة الهامة السابق ذكرها . إن تحقيق أى هدف من هذه الأهداف تكتنفه مخاطر كبيرة. فهى تتطلب جهداً وهذا يعنى تكلفة. ومن ثمة يكون الربح مطلوباً لدفع ثمن تحقيق أهداف العمل الحر. فالربح هو شرط البقاء، وهو ثمن المستقبل، وثمن البقاء فى العمل .

والعمل الذى يمكنه الحصول على الربح الكافى لتنفيذ أهدافه فى المجالات الهامة عمل لديه مقومات البقاء . والعمل الحر الذى يفشل فى تحقيق مطالب الربحية التى صنعتها أهدافه الهامة عمل هامشى ومعرض للخطر.

إن الربحية اللازمة لدعم أهداف العمل الحر فى مجالاته السبعة الهامة التى ناقشناها هى التعبير الكمى من الربحية المطلوبة لتحقيق الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية للربح، وهى

تعتبر:

- «علاوة خطر» لتغطية تكاليف البقاء فى العمل.
- مورد لرأس المال لتمويل أعمال المستقبل.
- مورد لرأس المال للابتكار ولنمو الاقتصاد.

إن التخطيط للربح ضرورى، ولكنه تخطيط لأقل حد مطلوب من الربحية وليس «لبلوغ الحد الأقصى للربح » ذلك الشعار الخالى من المعنى . وقد يصبح أقل حد مطلوب للربح أعلى من أهداف الربح فى كثير من الشركات ناهيك عن نتائج الربح الحقيقية.

## المثال اليابانى

إن الاقتصاد اليابانى هو الوحيد فى التاريخ كله الذى يفهم أن الربح يجب أن يكون الحد الأدنى وليس الحد الأقصى.

وقد دارت مناقشات ساخنة عما إذا كانت لليابان تكلفة أقل لرأس المال أو تكلفة أعلى لرأس المال عما لدى الغرب . ويؤكد الغربيون أن تكلفة رأس المال اليابانية أقل بينما يؤكد اليابانيون أنها أعلى. الطرفان على خطأ . إذ تتماثل تكلفة رأس المال اليابانية مع تكلفة رأس المال فى الغرب. ولا يوجد الاختلاف إلا فى أسلوب الحساب.

واليابان، عادة، تمول مشروعات أعمالها الحرة عن طريق قروض بنكية. وهى من الناحية القانونية قروض قصيرة الأجل . أما من الناحية الاقتصادية فهى استثمارات رأس مال المساهمين العاديين حملة الأسهم التى يقوم بها البنك باستمرار.

والسبب فى هذا مرده أن اليابان لم تكن لديها سوق لرأس المال فى القرن التاسع عشر. وكانت المجموعات الصناعية تنشىء البنوك لكى تكون المورد لرأس المال اللازم لها . وفى الغرب كان الموقف معكوساً ، ففى واقع الأمر ، كان سوق رأس المال موجوداً فى إنجلترا وأمريكا عندما بدأت الصناعة فى النمو ( وكان الموقف فى القارة الأوروبية يقع فيما بين هذين الموقعين كما يتضح فى الفصل 1 ـ الجزء 3)

وكانت الشركة اليابانية ، عادة ، تحمل 70 فى المائة رأس مال مدين ، و30 فى المائة رأس مال المساهمين العاديين ، فى حين كانت هذه النسبة معكوسة لدى الشركة الأمريكية التى تعمل فى نفس الصناعة . وكانت تكاليف رأس المال للشركتين كما يلى: فعلى رأس المال المدين ، أى 70 ٪ ، كان على الشركة اليابانية أن تدفع 10٪ فوائد على الأقل أو 7 ٪ على رأس المال الكلى . وعلى 30 ٪ التى تمثل رأس مال المساهمين العاديين كانت تتوقع أن تكسب بعد الضرائب 8٪ أو 2.4٪ على رأس المال الكلى. وبهذا كانت تحقق نسبة 9.4 ٪ عائد على رأس المال الكلى المستخدم . وكان على الشركة الأمريكية أن تحقق ربحاً قدره 7٪ (وهو متوسط معدل الفائدة فى الخمسة والعشرين عاماً التى تلت الحرب العالمية الثانية ) على 30 ٪ التى تمثل الدين لكى تحقق نسبة 2.1 فى المائة على رأس المال الكلى المستثمر وعليها أن تكسب ، بعد الضرائب 10 ٪ من رأس مال المساهمين العاديين البالغ 70 ٪ من رأس المال الكلى والذى يصل الى 7 ٪.

لقد خرجت الشركتان بنفس القيمة للتكلفة الكلية لرأس المال ( إذ يتحمل اليابانيون ضرائب أقل بكثير لأن الفوائد على القروض فى اليابان كما هى عند الغرب تعتبر مصاريف عمل يمكن خصمها. أما فى الغرب فإن عبء الضريبة أكبر بكثير. وسواء أكان ذلك يمكن تحميله على العمل أو المستهلك أو المستثمر فمسألة قابلة للجدل لايوافق عليها الاقتصاديون).

والربحية التى تتطلبها أى شركة يابانية، تماثل تلك التى يحتاجها البنك لجذب الودائع لكى يدفع منها مصاريف عملياته وتغطية مخاطرها. وهى هامش الربح بين تكلفة رأس المال بالنسبة للبنك ( ربما تكون 6 فى المائة تقريباً ) وبين الفوائد التى يفرضها البنك على استثمارات فى الأعمال التى يقوم بتمويلها . إن الحقيقة الرئيسية فى الحياة بالنسبة للمدير اليابانى للعمل الحر، أنه يجب عليه أن يكسب على الأقل ما فيه الكفاية لكى يتحمل عبء فوائد دينه للبنوك ، مع هامش ربح كاف للاحتفاظ بمكانته الائتمانية.

ويبدأ المدير اليابانى فى عمله عادة واضعاً أمامه هدفاً واضحاً وهو تقليل رأس المال الذى سيحتاجه فى العمل. وهو يرى أن الربح مطلب وليس مجرد رغبة من المستحسن تحقيقها . وهو يعلم أنه سوف يطرد من وظيفته إذا لم يحقق أقل حد من الربح المطلوب للحصول على رأس المال اللازم ، وهو ليس أقل وعياً بالربح من نظيره الغربى ، ولكنه يفهم

بحكم تاريخه – وظيفة الربح ، ولذلك يميل إلى أن يكون منطقياً بدرجة أكبر وهادفاً بدرجة أكبر عند تخطيط للحصول على الربحية التى يتوقف عليها بقاء ونمو عمله الحر.

ويوضح المثال اليابانى أن الحد الأدنى للربحية التى تكفى احتياجات أى عمل هى تكلفة رأس المال . ونسبة الحد الأدنى هى سعر سوق رأس المال المطلوبة للحصول على موارد التمويل التى يحتاجها العمل الحر فى تحقيق أهدافه.

وفى حالة التمويل الذاتى التى تلعب فى بعض الأحيان دوراً هاماً فى الاعتماد المالى للأعمال الحرة القائمة ، فإنه يلزم وجود ربح كاف كى يعطى سعر سوق رأس المال للعائد على المال الموجود بالفعل فى العمل الحر وكذا تحقيق رأس المال الإضافى المطلوب . وإلا فلن يتحقق الحد الأدنى للربحية التى يتطلبها العمل الحر . كما يوضح تشايلدز Childs ، فحقيقة أن الصناعة الكيميائية الأمريكية فى الخمسينيات والستينيات ، عندما كان تدفقها النقدى مرتفعاً ، أعادت استثمار المتبقى من إيراداتها فى مشروعات تدر ربحاً أقل من تكلفة رأس المال فى السوق – فذلك كان سبباً كبيراً فى الهبوط الشديد فى نمو الإيرادات وكذلك فى قدرتها على جذب رأس المال فى السنوات بعد 1965 .

ولا تتعدى تكلفة رأس المال أبداً الحد الأدنى للربحية اللازمة ـ على الأقل حين يكون هناك سوق لرأس المال، وليس عند تخصيص الحكومة لرأس المال ولكن تكلفة رأس المال . قد تكون أقل من الحد الأدنى للربحية . ومع ذلك فهى أفضل نقطة بداية لتخطيط الربح.

وسواء أكان العمل الحر كبيراً أم صغيراً، معقداً أم بسيطاً ، فإنه يجب حساب الربحية كمتوسط للأرباح فى سنوات اليسر والعسر معاً . ولنفترض معا أن أحد الأعمال الحرة يحتاج إلى ربحية قدرها 20 ٪ قبل الضرائب على رأس ماله المستثمر. فإذا تحقق كسب 20 ٪ فى سنة من سنوات اليسر فلا يحتمل كسب هذه النسبة على مدار حياة هذا الاستثمار . وقد نحتاج إلى عائد قدره 40 ٪ فى سنوات اليسر لنحصل على متوسط قدره 20٪ على مدى اثنتى عشر سنة. وعلينا أن نحسب كم سنحتاجه بالفعل للحصول على المتوسط المطلوب.

## كيفية قياس الربحية

إن هذا السؤال تدور حوله مناقشات كثيرة. ولا يوجد معيار واحد لقياس الربحية . فمن الواضح أن الربح الناتج من المبيعات أى هامش الربح ، لا يكفى فى حد ذاته لأن الربح عبارة عن هامش الربح مضروباً فى نسبة تدوير رأس المال . ويعتبر هامش الربح مفيداً إذا ما بين أين تكمن الفرص الخاصة بتحسين الربح . إن العائد على رأس المال المستثمر من الأمور المعقولة، ولكنه عملياً أسوأ معيار يمكن استخدامه ، فهو معيار مطاطى ذو مرونة لا نهائية. «ما رأس المال المستثمر؟» هل الدولار المستثمر فى عام 1950 مثل الدولار المستثمر فى عام 1970 ؟ وهل يمكن للمحاسب تعريف رأس المال باعتباره نقد أصلى وضع فى حالة هبوط متتالى للقيمة ؟ أو هل يعرفه الاقتصادى بأنه طاقة منتجة للثراء فى المستقبل محسوبة بأسعار الفائدة لسوق رأس المال ، ومقاسة بالقيمة الحالية للنقد ؟ إن البحث عن معيار سليم لقياس الربحية شىء يدعو للإحباط وعديم الجدوى . ومن الأصوب استخدام عدة معايير فى آن واحد ومراقبة ما تقدمه لنا هذه المعايير عن العمل الحر، وبخاصة أن أحداً لم يتمكن من التقدم بحالة واحدة مقنعة لقيم هبوط القيمة فى قياس رأس المال المستثمر أو استبعاده .

## الربحية قيد

الربحية ليست مطلباً ولكنها قيد أيضاً إذ يجب ألا تفوق أهداف أى عمل حر الربحية التى بواستطها يقوم العمل الحر بعملياته ، فالحد الأدنى للربحية يجب ألا يكون عالياً للدرجة التى لا يمكن للمرء أن يتوقع معها الحصول عليها . ومن ثمة تلقى الحاجة إلى الربحية بظلالها على الأهداف، فإذا كانت الربحية غير كافية فيجب تقليم الأهداف ويجب ألا تكون عينا الشركة أكبر من معدتها

إن أى عمل حر ، عند وضع الأهداف فى المجالات الهامة ، سيبذل جهوداً أكبر ومخاطر أعظم من قدرته على دعم هذه الربحية . لذلك، يجب على أى عمل حر أن يوازن بين أهدافه

## موازنة الأهداف

وهناك ثلاثة أنواع من التـوازن المطلوب عند وضع الأهداف ؛ فـالأهداف يجب أن

تتوازن مع الربحية التى يمكن تحقيقها وكذلك يجب أن تتوازن مع مطالب المستقبل القريب والبعيد كما يجب أن تتوازن مع بعضها بعض ويجب إجراء الاستبدالات بين أداء مطلوب فى أحد المجالات وأداء مطلوب فى مجالات أخرى.

ويجب عند وضع الأهداف أن تقوم الإدارة دائماً بعمل توازن بين المستقبل القريب والمستقبل البعيد. وإذا لم تحسب حساب المستقبل القريب فلن يكون هناك مستقبل بعيد المدى. والإدارة التى تضحى بالمطالب طويلة الأجل ، التى تخص «ماذا سيكون عملنا» و«ماذا يجب ان يكون عملنا ؟» من أجل نتائج فورية ، لن يكون لها عمل حر بعد فترة قصيرة .

ويتطلب وضع الأهداف دائماً قراراً خاصاً بتحمل المخاطر ، وقراراً يبين إلى أى مدى تكون التضحية بالنتائج الفورية من أجل النمو على المدى البعيد ، وإلى أى مدى ينبغى تعريض النمو طويل المدى للخطر من أجل الأداء قصير المدى، ولا توجد صيغة لهذه القرارات. إنها قرارات تكتنفها المخاطر ومنظمة للعمل وغير مؤكدة.

ويجب على الإدارة موازنة الأهداف. فما هو الأهم من ذلك ، هل هو التوسع فى الأسواق وفى حجم المبيعات أم العائد ذى المعدل العالى ؟ وكم من الوقت والجهد والطاقة يجب بذلها لتحسين إنتاجية التصنيع ؟ وهل ستعود كمية الجهد والمال المبذول بفائدة أكبر إذا تم استثمارها فى منتج جديد؟

فى الخمسينيات والستينيات ، بشرت شركات النماء بمبيعات أكثر وأرباح أعلى لا حدود لها. وكان هذا هو السبب الوحيد فى فقد الثقة فى هذه الشركات . فقد كان من السهل على المدير ذى الخبرة أن يعرف أن هذين الهدفين لا يتوافقان عادة مع بعضهما . فتحقيق مبيعات أكبر يستلزم دائماً القيام بالتضحية بالربح الفورى. وتحقيق ربح أعلى يستلزم دائماً القيام بالتضحية بالمبيعات بعيدة المدى . وفى كل حالة كان السبب المباشر فى الخسائر الكبيرة وتوقف عمل شركات النماء فى أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات هو هذا التعهد غير الواقعى ورفض اتخاذ قرارات توازن بين النمو وأهداف الربحية.

ولا يوجد ما يميز بنفس الصرامة والشدة بين الإدارة القديرة والإدارة غير القديرة، مثل الأداء فى إجراء التوازن بين الأهداف . ولا توجد قاعدة ثابتة للقيام بهذا العمل . فكل عمل حر يتطلب توازناً خاصاً به . وقد يتطلب توازناً مختلفاً فى أوقات مختلفة . والتوازن ليس بالعمل الميكانيكى، فهو قرار باتخاذ المخاطرة ( لمزيد من المعلومات الخاصة بالقرارات الاستراتيجية، انظر الفصل 10 ) .

## دور الميزانية

ويحتاج وضع الأهداف وتوازنها تعبيراً ميكانيكياً . فالميزانية هى الأداة، خاصة الميزانية التى تختص بالمصروفات الرأسمالية المدارة.

ويعبر عن وضع الميزانية ، فى العادة ، بأنها عملية مالية . ولكن رموزها الرقمية فقط هى الناحية المالية فيها. والقرارات تخص تنظيم العمل. أما ما يسمى اليوم بالمصروفات المدارة والمصروفات الرأسمالية ، فعادة يعتبران شيئين منفصلين . بيد أن التمييز بينهما يعتبر حسابات (وضرائب) خيالية وتضليلاً ، فكلا المصروفين يخصصان موارد نادرة لمستقبل غير موثوق منه . وكلاهما، من الناحية الاقتصادية ، مصروفان لرأس المال يعتبران استثمارات فى المستقبل. ولكى تكون المصروفات قابلة للبقاء فعليها أن تجسد القرارات الأساسية فى أهداف البقاء . وأخيراً، فإن أغلب اهتمامنا بالميزانية موجه، كقاعدة ، إلى أى شىء ماعدا النفقات المدارة، خصوصا إلى مايسمى بالنفقات المتغيرة مثل الأجور، التى كانت منذ بدء التاريخ هى الجهة التى تنفق فيها أغلب الأموال . ولكن مهما كانت المبالغ كبيرة أو صغيرة ، فإن القرارات الخاصة بالنفقات المدارة هى التى تحدد مستقبل المشروع.

وليس لدينا سوى قدر قليل من التحكم فيما يطلق عليه المحاسبون النفقات المتغيرة، وهى التى تمت بصلة مباشرة لوحدات الإنتاج وترتبط بطريقة خاصة بالقيام بالأعمال. ويمكننا تغييرها ولكن ببطء. ويمكننا تغيير العلاقة بين وحدات الإنتاج وتكاليف العمل (التى نعتبرها نفقات متغيرة بالرغم من الفوائد الإضافية) . ولكن هذه النفقات يمكن الاحتفاظ بها عند معدلها الإحصائى ولا يمكن تغييرها . ويصدق هذا بالطبع على النفقات السابقة أى النفقات الثابتة ولا يمكننا حلها إطلاقاً سواء كانت تكلفة استثمار رأس مالية سابقة أم ضرائب محلية

أم أقساط تأمين لحماية الأصول ، فهى خارج سيطرة الإدارة. والنفقات التى تقع تحت تصرف الإدارة نفقات خاصة بالمستقبل.

وتعبر النفقات الرأسمالية والنفقات المدارة عن قرارات الإدارة الخاصة بالمخاطرة. وتشمل النفقات على المعدات والمرافق ، وعلى البحوث وتصريف البضائع وعلى تطوير المنتج وتطوير الأفراد ، وعلى الإدارة والتنظيم ، وعلى خدمة العملاء ، وعلى الدعاية والإعلان . إن ميزانية النفقات المدارة هى المجال الذى يقوم فيه العمل الحر بتنفيذ قراراته الحقيقية فى أهدافه .

## وضع الأولويات

إن الميزانيتين المتعلقتين بالمستقبل وهما المصروفات الرأسمالية والمصروفات المدارة، تعبران أيضاً عن الأولويات التى تضعها الإدارة.

ولا يمكن لأى عمل حر أن يقوم بكل شىء بنفسه ، وحتى إذا امتلك المال اللازم فلن يمتلك الأفراد المناسبين ، ولذا يجب عليه وضع أولويات للعمل. وأسوأ ما يمكن القيام به هو عمل جزء من كل شىء ، فهذا لن يحقق شيئاً بالتأكيد ومن الأفضل أن نختار الأولوية غير المناسبة عن أن لا نختار شيئاً على الاطلاق.

ووضع الأولويات عملية تكتنفها المخاطر ؛ لأن ما ليس أولوية فإنه سيهمل قطعاً. وليست هناك صيغة لصنع القرار، ولكن صنع القرار أمر واجب، والميكانيكية التى تمكن من صنع القرار هى الميزانية الخاصة بالمصروفات المدارة والمصروفات الرأسمالية .

## من الأهداف إلى التنفيذ

هناك خطوة أخيرة ما زالت باقية تتمثل فى تحويل الأهداف إلى عمل وتنفيذ. والغرض من السؤال «ما هو عملنا ، وماذا سيكون عملنا ، وماذا يجب أن يكون عملنا؟» هو مزاولة العمل وليست المعرفة ، وهو التفكير فى الأهداف . والغاية هى تركيز الطاقات والموارد الخاصة بالمنظمة على النتائج الصحيحة. وعليه ، فإن المنتج النهائى لتحليل العمل الحر هو

برنامج عمل ومهام محددة وثابتة ذات مقاصد معروفة ولها مواعيد للانتهاء ومسئولية واضحة. وإذا لم تتحول الأهداف إلى عمل فلن تعتبر أهدافاً بل أحلاماً.

مذكرة عن التضخم: هناك وجه إضافى للربحية يجب ذكره . وهو تأثير التضخم على الأرباح . ومن المعروف أن الأصول المنتجة تعتبر ، من الناحية التقليدية، مانعاً ضد التضخم، وهذا صحيح إلى حد ما. إن مصنعاً للصلب يمكنه الاستمرار فى الوقوف على قدميه والقدرة على إنتاج الصلب حتى بعد أن تنهار العملة وتصبح أنقاضاً. فالتكلفة الأصلية للمصنع تصبح مساوية للصفر أو تكون شيئاً لا يذكر لدرجة يصبح معها جزء كبير من إيراده فى متناول يد ملاك الأسهم. ومع ذلك فهذه رؤية بسيطة . فالتضخم يدمر الأصول أيضاً ويخلق أرباحاً غير حقيقية ، أرباحاً تمثل ، فى الواقع ، تدمير رأس المال . وفى التضخم ، حتى التضخم السريع جداً الذى يصل الى 40 أو 60 فى المائة فى السنة، كما يحدث فى دول أمريكا الجنوبية، فإن قيم الأصول كقاعدة لا تكون معدلة فى دفاتر الحسابات . وهذا الأمر ممنوع فى أغلب الدول (ماعدا البرازيل على سبيل المثال ) . لذا نجد أن التغييرات فى هبوط قيمة النقد تحدث على أساس قيمته فى اليوم السابق ، وبالتالى يصبح الهبوط السريع فى قيمة النقد غير ملائم مع تقلص النقد. وسيكون من المحتم علينا استعواض الأصول إن عاجلاً أو آجلاً وستكون تكاليف هبوط قيمة النقد أكبر بعدة مرات من قيمتها الدفترية . وإذا لم يتم تعرف هذه الخسارة ، وقليل من الإدارات يكون على وعى بها، ستظهر الأرباح – فى الحقيقة تحت تأثير هبوط القيمة ـ وتوزع حصصها التى تعتبر بالفعل توزيعاً لرأس المال . ولقد عرفت هيئة الأوراق المالية والبورصة فى الولايات المتحدة هذا الأمر الذى يتعلق باستثمارات الشركة الأمريكية فيما وراء البحار . وطالبت بأن تعدل قيمة الأصول لهذه الاستثمارات – فى أحد الفروع بالبرازيل على سبيل المثال – مرة كل سنة بحيث تعكس الخسارة الخفية (ومن المفارقات أن مصلحة الضرائب الأمريكية رفضت قبول هذا التعديل ودعت العمل الحر لكى يدفع ضرائب عن الربح الذى فرضت هيئة الأوراق المالية والبورصة أن يظهر فى الحسابات المنشورة باعتباره خسارة).

وفى أى موقف تضخمى (وهو ما يحدث فى معظم الدول الآن) يجب اعتبار التضخم

تكلفة حقيقية . وهناك سبب هام لاستخدام ، على الأقل للأغراض الداخلية ، طريقة فى حسابات «بالدولار الثابت» أو «الين الثابت» أو «المارك الثابت» . وهذه الطريقة تجبر الإدارة على الاعتراف بأن التضخم وليس أدائها هو السبب وراء ظهور الربح العالى.

وإذا كانت الشركات الأمريكية فى أثناء التسينيات قد استخدمت الدولار الثابت ، فإن كثير من هذه الشركات تحققت أنها لم تخرج بأى أرباح ، ناهيك عن سجلات الأرباح فى سنوات التضخم. إن قليلاً من هذه الشركات ربحت ـ بعد الضرائب ـ مايزيد عن 8 ٪ على أصولها – ولكن الولايات المتحدة كانت تحت وطأة تضخم وصل إلى 8٪ عندئذ . ولو عرف مديرو الشركات هذا لما اندهشوا من انهيار سعر سوق الأسهم المالية لشركات النماء فى عامى 1969 ـ 1970 .



# التخطيط الاستراتيجى : مهارة تنظيم العمل

***موجة التخطيط طويل الأجل - الفترات الزمنية للتخطيط - صنع القرارات الاستراتيجية أفضل من التخطيط طويل الأجل - ما ليس من التخطيط الاستراتيجى - إنه ليس حقيبة مليئة بالحيل - ليس تنبؤا - أهمية الحدث الفريد - مستقبل القرارات الحالية - التخطيط ملىء بالمخاطر - ما هو التخطيط الاستراتيجى - نبذ الأمس - ما الأشياء الجديدة التى يجب أن نعملها ومتى؟ - كل شىء يتحلل إلى عمل - مهام الأفراد اختبار للتخطيط - الحاجة إلى القياس والتغذية المرتدة .***

فى العشرين عاماً الماضية كانت هناك موجة عارمة تختص بالتخطيط ذى المدى البعيد . ولم تكن هذه الفكرة معروفة منذ عقود مضت . أما الآن، فمن النادر أن نجد شركة كبيرة (على الأقل فى الولايات المتحدة واليابان) ليس لديها موظفون يقومون بالتخطيط للمدى البعيد أو ليس لديها خطط للمدى البعيد .

والواقع أن كل قرار إدارى رئيسى قرار بعيد المدى - وعشر سنوات تعتبر فترة زمنية قصيرة المدى فى وقتنا هذا . إن كل قرار إدارى كبير يستغرق سنوات قبل أن يصبح ذا فعالية، سواء أكان هذا القرار خاصاً بالبحوث أو ببناء جديد أو تصميم مؤسسة تسويقية أو منتج جديد. ويجب أن يكون هذا القرار قراراً منتجاً لعدة سنوات بعدها، حتى

يمكنه تعويض الاستثمار الخاص بالأفراد والمال. ولهذا يجب أن يكون المديرون على درجة كبيرة من المهارة فى اتخاذ قرارات مستقبلية طويلة الأجل على أساس منظم .

وليس من سبيل أمام الإدارة إلا أن تتوقع المستقبل وتحاول صياغته وتوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل. ولا قدرة للبشر على إنجاز هذه الأشياء جيداً. ولكن على الإدارة أن تتأكد من عدم إغفال هذه المسئوليات الصعبة أو إهمالها، وأن تعطى هذه المسئوليات العناية الكافية وبالقدر الذى تسمح به إمكانيات البشر .

إن المستقبل لن يقبل علينا بما نتمنى . إنه يحتاج إلى قرار ـ الآن . وهو يفرض مخاطر ـ الآن . ويتطلب عملاً ـ الآن . ويتطلب تخصيصاً للموارد، وقبل كل ذلك يتطلب موارد بشرية ـ الآن . ويتطلب عملاً ـ الآن .

إن فكرة التخطيط طويل الأجل، والكثير من واقعها ، تقوم على عدد من الأفكار الخاطئة . والتخطيط للحاضر وللمدى القصير يحتاج إلى قرارات استراتيجية كاملة تماماً كالقرارات الخاصة بالمدى البعيد. ويتم التخطيط الطويل الأجل، فى أغلب الأحيان، عن طريق قرارات قصيرة الأجل. وما لم يكن التخطيط البعيد المدى مبنياً ومؤسساً على خطط وقرارات قصيرة الأجل فإن أى خطة محكمة طويلة الأجل ستكون مجرد ممارسة عديمة الجدوى . وبالعكس، فما لم تكن الخطط القصيرة الأجل، أى القرارات الخاصة بالوقت الحاضر، مندمجة فى خطة واحدة للعمل، فإنها ستكون مجرد حيلة وضرب من التخمين وخطأ فى التوجيه .

ولا يحدد المدى البعيد أو القصير وقت معين . أما القرار فلا يعتبر قصير الأجل لأنه يستغرق بضعة شهور لتنفيذه، ولكن المهم هو الوقت اللازم ليصبح هذا القرار ذا فاعلية . والقرار ليس بعيد المدى لأننا فى السبعينيات قررنا ما سنعمله فى سنة 1985، فهذا ليس قراراً بل كان تحولاً ساكناً . فليس به من الحقيقة أكثر مما فى خطة يضعها طفل فى الثامنة من العمر كى يصبح رجل مطافىء عندما يكبر .

إن الفكرة الكامنة خلف التخطيط طويل الأجل هى «ماذا يجب أن يكون عملنا؟» ويمكن بل يجب أن يكون مؤثراً ، وأن يقرر بنفسه مستقلاً عن : «ما هو عملنا؟ وماذا

سيكون؟» وهذا معقول إلى حد ما. ومن الضروري البدء في التخطيط الاستراتيجي بكل سؤال من الأسئلة الثلاثة على حدة «ماهو عملنا؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟» ويجب اعتبار هذه الأسئلة مفاهيم فكرية مستقلة . وفيما يتعلق بالسؤال «ماذا يجب أن يكون عملنا؟» فالافتراض الأول أن عملنا سيكون مختلفاً بالقطع .

يجب أن يمنع التخطيط طويل الأجل المديرين من مد اتجاهات الحاضر دون تمييز إلى المستقبل، بالافتراض أن منتجات اليوم وكذا خدماته وأسواقه وتكنولوجياته ستكون هي نفسها منتجات الغد وخدماته وأسواقه وتكنولوجياته . وكذلك بتكريس مواردهم وطاقاتهم للدفاع عن الأمس .

إن التخطيط لما هو عملنا وماذا سيكون وماذا يجب أن يكون، يجب أن يكون شيئاً متكاملاً . أما تحديد ماهية المدى البعيد والمدى القريب فيمكن تقريره من الفترة الزمنية والمستقبلية للقرار . وكل شيء «مخطط» يصبح عملاً فورياً والتزاماً .

والمهارة التي نطلبها ليست تخطيطاً طويل الأجل، بل اتخاذ قرار استراتيجي أو تخطيط استرتيجي .

وتطلق شركة جنرال إلكتريك على هذا العمل «التخطيط الاستراتيجي لمنشأة العمل الحر» . والهدف النهائي للنشاط هو تعريف الأعمال الحرة الجديدة المختلفة وكذلك التكنولوجيات والأسواق التي يجب على الشركة إيجادها على المدى الطويل . ولكن العمل يبدأ بالسؤال «ما هو عملنا الحالي؟» إنه، في الحقيقة، يبدأ من «أي عمل من أعمالنا الحاضرة يجب علينا تركه ؟ وأي الأعمال نقللها؟ وأي الأعمال يجب دفعها وإمدادها بالموارد؟» .

قد يبدو هذا كأنه مغالطة لغوية، وهو إلى حد ما، مغالطة . ولكن الدلالات اللغوية المشوشة تؤدي إلى تفكير مشوش . وتؤدي إلى *شل اتخاذ القرار الاستراتيجي* بدلاً من التنظيم له . وعليها يقع اللوم في فشل كثير من الشركات الكبرى للحصول على نتائج من الجهود التي بذلت للتخطيط المتقن .

## ما ليس من التخطيط الاستراتيجى

من المهم أن يعرف المدير ما ليس من التخطيط الاستراتيجى :

1- إن التخطيط الاستراتيجى ليس بصندوق ملىء بالحيل أو مجموعة من الأساليب الفنية . إنه تفكير تحليلى والتزام بتشغيل الموارد .

وقد تستخدم عدة أساليب فنية فى العملية . ولكننا لن نحتاج إلى أى منها . وقد يتطلب التخطيط الاستراتيجى استخدام كمبيوتر، ولكن أهم سؤالين وهما «ما هو عملنا الحر؟» و«ما يجب أن يكون؟» لا يمكن تقديرهما كمياً أو برمجتهما للكمبيوتر . وقد يكون نموذج مصغر أو وضع افتراض مفيداً، ولكن هذه الطرق لا تعتبر تخطيطاً استراتيجياً، فهى أدوات لأغراض محددة، وقد يمكن ، أو لا يمكن ، تطبيقها على حالة بعينها (انظر الفصل 12 ـ الجزء 2) .

والتقدير الكمى ليس تخطيطاً . نحن ، بلا شك ، نستخدم أساليب منطقية متشددة بقدر المستطاع، حتى نتأكد أننا لا نخدع أنفسنا، ولكن بعضاً من أهم الأسئلة فى التخطيط الاستراتيجى لا يمكن صياغتها إلا باستخدام كلمات مثل «أكبر» أو «أصغر» أو «حالاً» أو «بعد فترة» . وفى حين تعتبر هذه الكلمات تقديراً كمياً ، إلا أنه لا يمكن معالجتها بالأساليب الفنية الكمية . ولا يمكننا، على الإطلاق، إخضاع بعض المجالات الهامة ، مثل المجالات ذات المناخ السياسى أو المسئوليات الاجتماعية أو الموارد البشرية بما فى ذلك المجالات الإدارية للتقدير الكمى . ولا يمكن استخدامها إلا كقيود أو معالم (بارامترات) ، وليس كعوامل فى المعادلة نفسها .

وليس التخطيط الاستراتيجى من قبيل تطبيق الطرق العلمية على القرار الخاص بالعمل الحر، بل إنه تطبيق للفكر والتحليل والخيال والحكم السليم . إنه مسئولية وليس أسلوباً فنياً .

2 ـ التخطيط الاستراتيجى ليس تنبؤاً ولا عقلاً مسيطراً على المستقبل . وأى محاولة لاعتباره هكذا محاولة حمقاء ، فالمستقبل يتعذر التنبؤ به . ونحن لا نصدق إلا ما نعمله من خلال محاولتنا .

فإذا توهم أى امرىء أنه قادر على التنبؤ إلى أبعد من فترة زمنية قصيرة، فدعه ينظر إلى عناوين صحف الأمس ثم إسأله ، أى عنوان من هذه العناوين الرئيسية كان يمكنه التنبؤ به قبل عقد من الزمان أو نحو ذلك . فمثلاً هل كان بمقدوره ، فى عام 1960، أيام الاضمحلال فى عهد إدارة أيزنهاور Eisenhower ، أن يتنبأ بالنمو المتفجر لطبقة السود المتوسطة فى أمريكا ، الذى رفع ثلثى العائلات السوداء - فى عام 1970 - فوق خط الفقر، وأعطى العائلة الأمريكية السوداء متوسطاً للدخل يزيد بكثير عن دخل العائلة المتوسطة فى بريطانيا العظمى ؟

وهل كان فى مقدوره التنبؤ منذ عشر سنوات أن التقدم الاقتصادى غير المسبوق الذى أحرزه الزنوج الأمريكيون - أسرع وأعظم تقدم اقتصادى لأى مجموعة عرقية فى تاريخ أمريكا كله - سيجعل المشكلة العنصرية أكثر حدة، ويشد انتباهنا إلى المأزق الخطير للزنوج الذين ما زالوا فقراء وإلى التفرقة العنصرية التى مازال يرزح تحتها السود نوى الإنجاز العظيم؟ .

هل كان بإمكانه التنبؤ بالعجز المزمن فى ميزان المدفوعات الأمريكى فى الستينيات والأزمة المالية العالمية فى سنة 1971؟ وهل كان بإمكانه التنبؤ بأن بريطانيا لن تشترك فى السوق المشتركة حتى عام 1973؟ وهل كان بإمكانه التنبؤ بسوق الدولار الأوروبى والذى موَّل به المستثمر الأوروبى التوسع الكبير فى منشآت الأعمال الحرة الأمريكية المتمركزة فى أوروبا؟ وهل كان يمكنه التنبؤ بنشأة حركة حماية المستهلك؟ وهل كان يمكنه التنبؤ بإنشاء الشركات المتعددة الجنسيات؟ .

يجب أن نبدأ بالافتراض بأن التنبؤ ليس نشاطاً إنسانياً محترماً، ولا يستحق الوثوق به لأقصر مدة . أما التخطيط الاستراتيجي فضرورة لأننا، على وجه الدقة، لا نستطيع التنبؤ .

وهناك سبب آخر يضطرنا إلى الاعتراف بأن التنبؤ ليس تخطيطاً استراتيجياً، وهو أن التنبؤ يحاول إيجاد أكثر السبل احتمالاً لمجرى الأحداث أو إيجاد سلسلة من الاحتمالات فى أحسن الحالات . ولكن مشكة تنظيم العمل هى الحدث الفريد الذى سيغير الإمكانيات ، إن العالم التنظيمى ليس عالماً مادياً بل عالماً اجتماعياً . وفى الحقيقة ،

فالإسهام الأساسى لتنظيم العمل ـ وهو الشىء الوحيد الذى يكافأ بالربح – هو الذى يحدث الابتكار أو العمل الفريد الذى يستطيع تغيير الموقف الاقتصادى والاجتماعى والسياسى .

هذا ما فعلته شركة زيروكس فى الخمسينيات عندما ابتكرت ماكينات التصوير وقامت بتسويقها . وهذا أيضاً ما فعله المنظمون للمنازل المتنقلة فى الستينيات ، عندما أصبحت العربات المقطورة هى المنازل المتحركة الجديدة الدائمة ، وغطت السوق الأمريكى كله للإسكان الرخيص . إن الحدث الفريد لكتاب راشيل كارسون Rachel Carson «الربيع الصامت Silent Spring» فى الخمسينيات ، أنه غير موقف المدينة بأكملها تجاه البيئة . فعلى المستوى السياسى والاجتماعى كان ذلك ما قام به قادة حركة الحقوق المدنية فى الستينيات ، وربما ما قامت به رائدات حقوق المرأة فى بداية السبعينيات .

وبما أن منظم الأعمال يقلب الاحتمالات التى تقوم عليها التنبؤات رأساً على عقب، فإن التنبؤ لا يخدم أغراض المخططين الذين يعملون على توجيه منظماتهم نحو المستقبل . إنها بالتأكيد قليلة الفائدة للمخططين الذين يبتكرون ويغيرون من طرق عمل الناس ومعيشتهم .

*ولهذا فالتنبؤ ليس الأساس الكافى للسلوك التكيفى الخالص ، ولا لقرارات التخطيط الاستراتيجى لمنظمى الأعمال .*

*3 ـ التخطيط الاستراتيجى لا يتعامل مع قرارات المستقبل .* فهو يتعامل مع مستقبل قرارات الحاضر . فالقرارات لا توجد إلا فى الحاضر . إن السؤال الذى يواجه صانع القرار الاستراتيجى ليس ما يجب أن تقوم به منظمته فى الغد . إنما السؤال «ماذا يجب أن نعمله اليوم لكى نكون مستعدين للغد المجهول؟» فالسؤال ليس «ماذا سيحدث فى المستقبل؟» ولكنه «ما المستقبل الذى لدينا كى نبنيه فى فكرنا وفعلنا الحاضر، وما الفترات الزمنية التى يجب مراعاتها ، وكيف نستخدم هذه المعلومات لاتخاذ القرار المعقول الآن؟»

إن صنع القرار هو ماكينة الزمان التى تضبط عدداً كبيراً من الفترات الزمنية المتفرقة فى حاضر واحد ، ونحن الآن نتعلم هذا الكلام . وما زالت معالجتنا تميل إلى

وضع خطط لأشياء سنقرر عملها فى المستقبل، وربما تكون مسلية ولكنها عديمة الجدوى . ونحن لا نستطيع صنع القرارات إلا فى الحاضر ، ومع ذلك لا نستطيع صنع القرارات للحاضر وحده، وأكثر القرارات ملائمة وأكثرها انتهازية ناهيك عن القرار الذى لن يتخذ أبداً قد يلزمنا لفترة طويلة من الزمان ، إن لم يكن على الدوام .

4 ـ التخطيط الاستراتيجى ليس محاولة لاستبعاد المخاطر . وليس محاولة لتقليل المخاطر . ومثل هذه المحاولة لن تقودنا إلا إلى مخاطر غير محدودة يعوزها التفكير السليم، وإلى كارثة محققة .

والنشاط الاقتصادى يودع الموارد الحاضرة فى المستقبل ، أى فى آمال غير مضمونة . والمخاطر جوهر النشاط الاقتصادى . وتؤكد أكثر النظريات تشدداً فى الاقتصاد (قانون بويهم بورك) أن الوسائل الحالية للإنتاج سينتج عنها أعظم أداء اقتصادى من خلال عدم اليقين أعظم ، أى من خلال مخاطرة أعظم .

وفى حين أن محاولة إبعاد المخاطر أو التقليل منها ضرب من العبث، فمن الضرورى أن تكون المخاطر المتخذة هى المخاطر السليمة . ويجب أن تكون النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجى الناجح هى القدرة على اتخاذ مخاطر أعظم، لأن هذا هو الطريق الوحيد لتحسين الأداء التنظيمى للعمل . وللتوسع فى هذا الأمر يجب أن نفهم جيداً المخاطر التى نخوضها . ويجب أن نكون قادرين على الاختيار من بين الطرق التى نخوض فيها هذه المخاطر، بدلاً من أن نقحم أنفسنا فى المجهول على أساس من التخمين أو الإشاعات أو الخبرة، مهما كان مقدار دقتها .

## ما هو التخطيط الاستراتيجى

نستطيع الآن محاولة تعريف التخطيط الاستراتيجى . إنه العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل (اتخاذ المخاطر) فى الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات ؛ وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية ، وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة.

والتخطيط فى حد ذاته ـ سواء كان طويل الأجل أم قصير الأجل ـ ليس بالشىء

الجديد . فهو الأداء المنظم لعمل قديم، ولكننا تعلمنا أن المهمة لن تتم إلا إذا كانت منظمة . والتخطيط، قبل كل شيء ، لن يصبح إنجازاً إلا إذا قمنا به لغرض خاص .

## نبذ الأمس

يبدأ التخطيط بأهداف منشأة العمل الحر . وفي كل مجال من مجالات الأهداف يجب طرح السؤال «ماذا يجب علينا عمله الآن لتحقيق أهدافنا في الغد؟» وأول شيء نضعه لتحقيق الغد هو نبذ الأمس . إن أغلب الخطط تهتم بالجديد وبالإضافات التي يجب تنفيذها ، مثل منتجات جديدة وعمليات جديدة وأسواق جديدة وهكذا . ولكن سر القيام بعمل شيء مختلف في الغد ، يكمن في التخلص مما هو غير منتج ، أي الشيء الآيل إلى الزوال والشيء الذي عفا عليه الزمن .

وأول خطوة في التخطيط أن نسأل عن أي نشاط وأي منتج وأي سوق هذا السؤال: «إذا لم نكن ملتزمين بهذا العمل اليوم هل كنا سنخوضه؟» فإذا كانت الإجابة بلا، فيجب طرح السؤال التالي : «كيف يمكننا الخروج من هذا العمل وبسرعة؟» .

إن عملية نبذ الأمس هي في حد ذاتها خطة، تناسب أي منشأة عمل حر . فهي ستفرض التفكير والعمل . وستوفر المال والأفراد للأشياء الجديدة . وستخلق رغبة في التصرف .

وعلى العكس من ذلك ، فإن الخطة التي لا تنص إلا على القيام بالأشياء الجديدة والإضافية دون أن تنص على نبذ القديم والمستهلك لن تحقق نتائج على الأرجح . وستظل خطة ولن تصبح حقيقة . ومع ذلك ، فإن معظم الخطط طويلة الأجل في منشآت الأعمال الحرة لا تعالج موضوع التخلص من الأمس أبداً (خاصة في الحكومة) ، ولعل هذا هو السبب في فشلها وعدم جدواها .

## ما هي الأعمال الجديدة التي يجب أن نقوم بها ـ ومتى ؟

والخطوة التالية في عملية التخطيط أن نسأل : «ما هي الأعمال الجديدة المختلفة التي يجب أن نقوم بها ومتى؟»

هناك في كل خطة عدة مجالات لا تحتاج إلا إلى المزيد من العمل فيها . ومن

الحكمة أن نفترض أن ما نقوم به بالفعل غير كاف لاحتياجات المستقبل . لكن «ماذا نحتاج؟» ليس إلا نصف السؤال ؟ وما له نفس القدر من الأهمية هو «متى سنحتاج هذا الأمر؟» لأن هذا السؤال يحدد الوقت الذى يجب أن نبدأ فيه العمل فى المهام الجديدة.

وفى كل قرار ، هناك جانب قصير الأجل وجانب طويل الأجل، إذ تعتبر الفترة الزمنية بين بدء دورة العمل ، مثل إنشاء مصنع صلب ، وأقرب لحظة ممكنة للحصول على النتائج ، مثل الحصول على صلب مصنع ، فترة قصيرة الأجل فى القرار . وتعتبر السنوات العشرون أو مايزيد عليها التى تمر قبل أن نستعيد الأموال المستثمرة فى إنشاء المصنع مع أرباحها المركبة فترة بعيدة الأجل للقرار . وتعتبر الفترة طويلة الأجل هى الفترة التى يجب أن يبقى خلالها القرار الأولى صالحاً ـ بالنسبة للسوق والعملية والتكنولوجيا ولمكان المصنع وغير ذلك ـ لكى يكون القرار قراراً صحيحاً أصلاً .

لكن الكلام عن الخطط القصيرة والطويلة الأجل كلام لا معنى له . فهناك خطط تقودنا إلى العمل اليوم ـ إنها خطط حقيقية وقرارات استراتيجية حقيقية . وهناك خطط تتحدث عن العمل فى الغد ـ إنها أحلام، إن لم تكون عذراً لعدم التفكير وعدم التخطيط وعدم العمل . إن روح التخطيط هى وضع قرارات الحاضر مع المعرفة بمستقبليتها . إنها المستقبلية التى تحدد الفترة الزمنية وليس العكس .

فهناك حدود للمستقبلية . ففى قرارات العمل ، عادة ما تكون أكثر النظريات الرياضية دقة هى : «الخطان المتوازيان لا يلتقيان» . أما فيما يتعلق بالتوقعات فى العمل الحر فعادة تطبق القاعدة القديمة فى علم الإحصاء التى تقول إن أى شىء بعد عشرين سنة يساوى لا نهاية . وبما أن التوقعات بعد ما يزيد عن عشرين عاماً من الآن تكون قيمتها الحالية صفراً، لذا يجب أن تحوز أقل قدر من الجهود والموارد الحالية .

وعلى كل حال ، فالنتائج التى تحتاج فترة حمل طويلة لا يمكن الحصول عليها إلا إذا تم الإعداد لها مبكراً . ومن ثمة ، يحتاج التخطيط الطويل الأجل إلى معرفة بالمستقبلية: «ما العمل الذى يجب أن نقوم به اليوم إذا أردنا أن نصل إلى مكان معين فى الغد؟ وما العمل الذى لن يتم إذا لم نخصص له موارد من اليوم؟»

ونستعيد هنا المثال الذى نكرره كثيراً: إذا عرفنا أنه يلزم تسعة وتسعين سنة كى تنمو أشجار تنوب دوجلاس فى الشمال الغربى حتى تصل إلى الحجم الذى يتكون منه اللب ، فإن غرس الشجيرات الصغيرة اليوم هو السبيل الوحيد للحصول على اللب بعد تسعة وتسعين سنة . وقد يخترع أحد الأشخاص هورمون يعجل النمو ، ولكننا لا يمكننا الاعتماد عليه إذا كنا نعمل فى صناعة الورق .

ونحن ندرك تماماً ـ وبدرجة عالية من الاحتمال ـ أننا سنستخدم الخشب أساساً كمورد للمواد الكيماوية قبل أن يصل نمو هذه الأشجار إلى النضوج . وقد تعتمد صناعة الورق بعد ثلاثين عاماً من اليوم على موارد أقل ثمناً تقل فيها نسبة السليلوز كثيراً عن شجرة تعتبر أعظم مصنع كيميائى متقدم فى المملكة النباتية . وهذا يعنى ببساطة أن الغابات ستدفع بملاكها إلى الصناعة الكيميائية فى خلال الثلاثين عاماً التالية ، ومن الأفضل لهم أن يتعلموا شيئاً عن الكيمياء من الآن . وإذا اعتمدت مصانع الورق على شجرة تنوب دوجلاس ، فلن يستطيع التخطيط أن يقتصر على عشرين عاماً ، ويجب أن يضع فى اعتباره تسعة وتسعين عاماً .

أما بالنسبة للقرارات الأخرى ، فحتى السنوات الخمس مدة تعتبر طويلة وغير معقولة . فإذا كان عملنا شراء سلع غير رائجة لبيعها فى مزاد، فإن بيع التصفية فى الأسبوع التالى ، يعتبر مستقبل طويل الأجل ، ولا علاقة لنا ، إلى حد كبير ، بأى شىء أبعد من هذا . وهكذا، تتحدد الفترة الزمنية للتخطيط بطبيعة العمل وطبيعة القرار .

والفترة الزمنية ليست شيئاً ثابتاً ولا محدداً . إن قرار الوقت فى حد ذاته قرار مخاطرة فى عملية التخطيط . إنه يحدد ، إلى حد كبير ، تخصيص الموارد والجهود ، ويحدد، إلى حد كبير ، المخاطر . ولسنا فى حاجة إلى تكرار أن تأجيل القرار مخاطرة فى حد ذاته وعادة يكون قراراً لا يمكن الرجوع فيه . أما قرار الوقت فيحدد صفات منشأة العمل الحر وطبيعتها .

وتلخيص ذلك ، إن الموضوع الحاسم فى التخطيط الاستراتيجى هو أنه أولاً : أن يكون العمل منظماً وهادفاً لتحقيق الأهداف ؛ ثانياً : أن يبدأ التخطيط بنبذ الأمس ، وأن الترك يجب أن يكون بتخطيط باعتباره جزء من المحاولة المنظمة لتحقيق الغد ؛ ثالثاً : علينا

البحث عن طرق جديدة مختلفة لتحقيق الأهداف بدلاً من الاعتقاد بأن الاستمرار فى عملنا الحالى يكفينا ؛ وأخيراً ، علينا أن نفكر فى البعد الزمنى ونسأل : «متى يجب أن نبدأ العمل بحيث نحصل على النتائج حين نكون بحاجة إليها ؟»

## كل شىء يتبلور فى العمل

إن أحسن خطة ليست إلا مجرد خطة، أى نوايا طيبة، إلا إذا تبلورت فى عمل . وتتميز الخطة القادرة على توليد النتائج بالتزام الأفراد الرئيسيين بالعمل فى مهام محددة. ويتمثل اختبار أى خطة فى قيام الإدارة بإدخال الموارد فى العمل الذى سيأتى بالنتائج فى المستقبل . وما لم يحدث هذا ، فلن تكون هناك سوى وعود وآمال دون خطة .

وتختبر الخطة بتوجيه السؤال للمديرين «من بين أحسن رجالكم ، من سيقوم بهذا العمل اليوم ؟» ويقول المدير ، كما يفعل معظمهم ، : «أنا لا أستطيع الاستغناء عن أحسن رجالى الآن، فإن عليهم الانتهاء مما يقومون به الآن قبل وضعهم فى العمل فى الغد» ـ إن هذا المدير يعترف ، فى بساطة ، بأن ليست لديه خطة كما يبرهن أنه يحتاج إلى خطة ، لأن الغرض المحدد لأى خطة ، هو إظهار أين يجب توظيف الموارد النادرة ـ وأندرها هى الأفراد الأكفاء .

ولا ينطوى العمل على قيام أحد الأفراد بمزاولة الوظيفة فقط ، بل على المساءلة وتحديد موعد الانتهاء من العمل ، وأخيراً قياس النتائج ، أى التغذية المرتدة من النتائج من هذا العمل ومن عملية التخطيط نفسها .

وتمثل المقاييس فى التخطيط الاستراتيجى مشاكل حقيقية للغاية ، خاصة ما يتعلق منها بالمفاهيم ، لأن ما نقيسه وكيف نقوم بقياسه ، يحدد ما يعتبر على علاقة بما نحن بصدده ، ويحدد بذلك لا ما نراه فقط بل ما نقوم بعمله نحن والآخرون، فالمقاييس لها كل الأهمية فى عملية التخطيط . وقبل كل شىء ، ما لم نبنى توقعاتنا فى قرار التخطيط ، بطريقة مناسبة نتحقق بها مبكراً من إنجازها بالفعل ، مع تفهم الانحرافات البسيطة فى الزمن وفى المقياس ـ فلن تكون هناك خطة . ولن يكون لدينا تغذية مرتدة، ولا سبيل إلى الرقابة الذاتية من الأحداث وخلفاً نحو عملية التخطيط .

ولا يستطيع المدير أن يتخذ قرارات بالمخاطرة فى المستقبل طويل الأجل ، فهو يتخذها بحكم عمله . وكل ما في وسعه هو أن يقرر ما إذا كان سيتخذها بمسئولية أو بلا مسئولية ، مع وجود فرصة معقولة من الفاعلية والنجاح ، أو باعتبارها مقامرة عمياء ضد كل الظروف . ويرجع السبب فى الحالتين إلى أن عملية اتخاذ القرار فى الأساس ، عملية عقلانية بالتأكيد ، وأن فعالية القرارات المنظمة للعمل تتوقف على تفهم الآخرين وجهودهم الطوعية ، ومن ثم يصبح تطبيق هذه القرارات متسماً أكثر بالمسئولية والفعالية ، إذا كانت معقولة ومنظمة ومبنية على المعرفة وليس على التنبؤ .لن تكون النتيجة النهائية معرفة بل استراتيجية . وهدفها العمل الآن .

إن التخطيط الاستراتيجى لا يستبدل الحقائق بالحصافة ولا يستبدل العلم بالمدير. ولا يقلل حتى من شأن دورالقدرة الإدارية أو شجاعتها أو خبرتها أو فراستها ولا حتى الحس الباطنى لديها – كما لم تقلل – البيولوجيا العلمية والطب الجهازى من أهمية هذه الصفات فى الطبيب الفرد . وعلى العكس .. فإن التنظيم المنهجى لوظيفة التخطيط وإمدادها بالمعرفة تقوى قرارات المدير الحكيمة وحسن قيادته ورؤيته .

# الأداء فى المؤسسات الخدمية

*تنمو مؤسسات خدمة الجماهير - مثل إدارات الحكومة*
*والمستشفيات ، والمدارس والجامعات، والقوات المسلحة*
*والجمعيات المهنية - أسرع من مشروعات العمل الحر*
*فى هذا القرن . فهى قطاع النماء فى المجتمع*
*الحديث . أما فى مشروعات العمل الحر، فينمو*
*أفراد الخدمة أسرع من الوحدات العاملة .*
*إلا أن الأداء لم يواكب النمو أو القيمة .*
*فكيف يمكن تفسير الفجوة فى - أو*
*غياب - الأداء من مؤسسات*
*الخدمة ؟ وما المطلوب*
*لتمكين مؤسسات*
*الخدمة من الأداء ؟*



# 11

# المجتمع المتعدد المؤسسات

***مؤسسات الخدمة هى قطاع النماء فى المجتمع ـ مؤسسات الخدمة تعمل من خلال منشآت العمل الحر ـ يعتمد المجتمع بما فيه منشآت العمل الحر على أداء مؤسسات الخدمة ـ هل تدار مؤسسات الخدمة؟ ـ هلى هى قابلة للإدارة ؟ ـ الأداء والنتائج هى الاستثناءات فى مؤسسات الخدمة ـ أهمية الاستثناءات ـ دفع مؤسسات الخدمة إلى الأداء هو التحدى الإدارى المهم .***

ليس مشروع العمل الحر إلا واحداً من المؤسسات فى المجتمع الحديث ، وليس مديرو العمل الحر مديرينا الوحيدين . ومؤسسات الخدمة ـ مثل الإدارات الحكومية والقوات المسلحة والمدارس والجامعات ومعامل البحوث والمستشفيات وغيرها من مؤسسات الرعاية الصحية واتحادات العمال والمؤسسات المهنية مثل المنشآت القانونية الكبيرة أو منشآت المحاسبة الكبيرة (عادة متعددة الجنسيات)، والجمعيات المهنية والصناعية والتجارية ، وغيرها – كلها مؤسسات وبالتالى تحتاج إلى الإدارة . ولديها جميعاً أفراد متخصصون لممارسة وظيفة الإدارة ، ويحصلون على مرتبات نظير قيامهم بأعمال الإدارة، وحتى لو لم يطلق عليهم اسم المدير ، فهم يسمون إداريون أو قادة أو مديرون أو تنفيذيون، أو أى اسم من هذا القبيل .

وهذه المؤسسات الخاصة بالخدمة الجماهيرية ، هى قطاع النماء الحقيقى فى المجتمع الحديث .

ولم تعد منشآت العمل الحر أقل سلطة أو أقل قوة أو أقل نجاحاً ، بل إن مؤسسات الخدمة صارت أقوى نسبياً أو أكبر وقبل كل شىء زادت أهميتها عما كانت .

ولدينا مجتمعاً متعدد المؤسسات أكثر مما لدينا من مجتمع لمنشآت الأعمال الحرة .

## مؤسسات الخدمة جزء من منشآت العمل الحر

أصبح قطاع النماء يضم «مؤسسات الخدمة» مع مشروعات الأعمال الحرة . ففى كل منشأة عمل حر كبير الحجم ـ وكذلك فى بعض منشآت الأعمال الحرة الصغيرة ـ كانت هناك زيادة سريعة فى مجموعات الخدمة ووظائف الخدمة ، مثل الموظفين وإدارات البحوث ومجموعات التخطيط والمنسقين وأنظمة المعلومات الإدارية ، وهكذا . وهى كلها مؤسسات خدمة وليست وحدات عاملة . وليس لها علاقة مباشرة بالأداء الاقتصادى أو نتائج منشأة العمل الحر . وفى حين تعمل هذه الوحدات من داخل إحدى المؤسسات الاقتصادية ، إلا أنها لا تقدم نتائج اقتصادية مباشرة ولا تؤدى عملاً اقتصادياً فى حد ذاته .

وبطبيعة الحال ، لدى مؤسسات الخدمة داخل منشأة العمل الحر مديرون . إنها تحتاج أيضاً لإدارة كى تؤدى واجباتها .

ويتم تمويل مؤسسات الخدمة كلها من الفائض الاقتصادى الناتج عن الأنشطة الاقتصادية . وتعتبر نفقات عامة أو غير مباشرة سواء كانت نفقات عامة اجتماعية أم نفقات عامة لمنشأة عمل حر . إن نمو مؤسسات الخدمة فى هذا القرن أفضل دليل على نجاح منشأة العمل الحر فى أداء مهمتها الاقتصادية ـ أى فى إنتاج الفائض الاقتصادى.

ومع ذلك ، فليست مؤسسات الخدمة رفاهية أو زخرفاً كما كانت الجامعة فى أوائل القرن التاسع عشر . فهى أعمدة المجتمع الحديث ودعائم الهيكل الأساسى ، وواجبها أن

تؤدى دورها إذا كان على المجتمع والعمل الحر القيام بوظيفتهما . وليست مؤسسات الخدمة مجال الإنفاق الأساسى فى المجتمع الحديث ، وكما سبق القول (الفصل الأول والثالث) أن نصف الناتج القومى الإجمالى فى الولايات المتحدة ينفق على مؤسسات الخدمة العامة . إذ يعتمد كل مواطن من أجل بقائه فى المجتمعات الصناعية المتقدمة فى الحضر على أداء مؤسسات الخدمة العامة . ولكن هذه المؤسسات تجسد أيضاً قيم المجتمعات المتقدمة . إن التعليم والرعاية الصحية والمعرفة وسهولة الحركة – وليس المزيد من المأكل والملبس والمأوى – ثمار مجتمعنا واقتصاده الذى تتزايد قدراته وإنتاجيته .

وتعتبر مؤسسات الخدمة التى تعمل من داخل منشآت الأعمال الحرة أيضاً دعائم الهيكل الاجتماعى . وليست الزيادة المطردة فى تكاليف هذه المؤسسات السبب فى ضرورة إدارتها من أجل الإسهام بالعمل والأداء . ويعتمد مشروع العمل الحر على أداء أفراده الذين يقع عليهم عبء الخدمة والتخطيط وعلى الباحثين والمتخصصين فى المعلومات ، وعلى خبراء التحليل والمحاسبين .

ومع ذلك ، فالدليل على الأداء فى مؤسسات الخدمة ليس على قدر كبير من التأثير، ناهيك عن أن يكون دامغاً . فالمدارس والمستشفيات والجامعات أكبر حجماً مما تخيله الجيل السابق . ولقد ازداد حجم ميزانيتها بسرعة كبيرة . ومع ذلك فإننا نجدها تمر بأزمات . وكان أداؤها منذ جيل أو جيلين يؤخذ على علاته . ولكننا نرى اليوم الهجمات الموجهة إليها من كل ناحية بسبب أدائها الهزيل . فالخدمات التى كانت تدار بكل الثقة وبقليل من الجهد فى القرن الماضى – مثل الخدمة البريدية والسكك الحديدية تعانى الآن من الخسائر وتتطلب معونات هائلة ومتزايدة ولا تقدم سوى خدمات ضئيلة فى كل مجال . والعمل يجرى باستمرار فى الإدارات الحكومية القومية والمحلية لإعادة تنظيمها لرفع كفاءتها . ومع ذلك ، ففى كل مكان فى الدولة يضج المواطنون بالشكوى من البيروقراطية فى الحكومة . ويقصد بهذه الشكوى أن الإدارات الحكومية تدار لمصلحة موظفيها وليس من أجل الإسهام بالخدمة والأداء . وهذا من باب سوء الإدارة .

ويبدو أن معظم الانتقادات الملحة الموجهة إلى البيروقراطية فى الحكومة وفى

مؤسسات الخدمة العامة ، تقع على عاتق التنفيذيين فى منشآت العمل الحر . ولكن ليس من المؤكد أن مؤسسات الخدمة داخل الأعمال الحرة ليست أكثر فعالية من بيروقراطيات الخدمة العامة .

وفى السنوات العشرين الماضية تضاعف حجم مجموعة الموظفين وإدارات التخطيط والمنسقين وأنظمة المعلومات الإدارية فى جميع الشركات الكبيرة . ويعتبر نجاحها كبيراً بالقياس بقدرتها على تمويل ميزانيتها . والكثير منها لديه معرفة وظيفية مثيرة للإعجاب وتستخدم رجالاً على قدر كبير من المقدرة والكفاءة . وينتجون ثقافة تتنامى بسرعة . ومع ذلك ، فليس من الواضح أن كثيراً منها يعتبر إسهاماً . ولكن ماهو أسوأ أننى لا أعرف فى كثير من الحالات كيف أحكم على أدائهم وكيف يمكننى قياس نتائجهم ، وكذلك هم أنفسهم لايقدرون على ذلك .

وفى حين كانت أجهزة الخدمات تتنامى ، تعرض مفهوم طاقم الخدمة باكمله للهجمات المتزايدة . وبالتأكيد ، فإن المفهوم لم يحقق أداءً كما توقع له المصممون الأصليون منذ خمسين عاماً أن يعمل أكثر مما تحققه إدارة الحكومة الأمريكية من الأداء كما فعل المتحمسون الأحرار لنشاط الحكومة فى عهد النظام الجديد فى الثلاثينيات أو المثقفون فى حكومة چون كيندى فى الستينيات .

لقد نمت نشاطات البحوث فى منشأة العمل الحر أسرع من أجهزة الخدمات نفسها، كما نمت البحوث التى تدعمها الحكومة فى الجامعات وفى معاهد البحث المستقلة . وفيما يتعلق بالبحث أيضاً فقد ضاع سحره . وكثير من الشركات ليس لديها ما تعرضه إلا المبانى الجميلة مقابل كل ما أنفقته من أموال على البحوث . والأدهى من ذلك ، أنه يندر وجود إدارة البحوث التى يمكنها إجابة السؤال : «فى أى شىء قمتم بالإسهام أو المعاونة؟» كما أصبح من النادر أن تقوم إدارة للبحوث بطرح هذا السؤال .

## هل تدار مؤسسات الخدمة ؟

أصبحت مؤسسات الخدمة نفسها تعى أهمية عملية الإدارة ؛ وكثير من هذه

المؤسسات يلجأ إلى العمل الحر لتعلم الإدارة . وأصبح تطوير المدير والإدارة بالأهداف وغيرها من المفاهيم والأدوات الخاصة بإدارة الأعمال ، كلها الآن عادية فى مؤسسات الخدمة .

إن هذا كله علامة طيبة ولكنه لا يعنى أن مؤسسات الخدمة قد فهمت مشاكل إدارة نفسها . إنه يعنى أنها بدأت فى إدارك أنها لا تدار فى الوقت الحاضر .

## هل هى قابلة للإدارة ؟

هناك رد فعل مختلف تماماً بالنسبة لأزمة الأداء فى مؤسسات الخدمة ، ذلك أن عدداً كبيراً من النقاد ، توصلوا إلى استنتاج بأن مؤسسات الخدمة غير قابلة للإدارة أصلاً وأنها غير قادرة على الأداء .

وأول تعبير رئيسى عن هذا الاستنتاج طلب إبعاد المجتمع عن المدارس . وأول من عبر عن ذلك القس إيفان إلليش ثم قدمه بوضوح أكثر المدرس والناقد التربوى جون هولت. ويتفق إلليش وهولت على أن المدارس غير قادرة على الأداء ، ولا يمكن دفعها إلى الأداء . فإذا ألغيت المدارس يستطيع الأطفال عندئذ التعلم .

وهذا ، بالطبع ؛ ضرب آخر من الخيال الجامح . فقد كان المجتمع بلا مدارس حتى فترة ليس ببعيدة ؛ فترة لا تزيد على قرن من الزمان . ولدينا وثائق عديدة عن حقبة «ما قبل المدرسة» نذكر منها مثلاً البحوث المستفيضة عن حياة الأطفال ونموهم بانجلترا فى بداية العصر الفيكتورى أو بألمانيا فى أواسط القرن التاسع عشر . ونجد فى هذه الوثائق دعماً كبيراً للاعتقاد بأن الأطفال يصبحون قادرين على الابتكار والتعلم بأنفسهم إذا لم يتعرضوا لسوء الإدارة فى المدرسة . إن المدارس على جميع مستوياتها تحتاج فعلاً إلى تغيير جذرى ، ولكننا لا نحتاج إلى إلغاء المدارس ، بل نحتاج إلى مؤسسة تعليمية تؤدى وظيفتها بطريقة صحيحة وتدار على نحو صحيح .

وليس هناك أى احتمال بأننا يمكننا الاستغناء عن مؤسسات الخدمة . ولا يوجد أدنى دليل على أن المجتمع اليوم راغب فى الاستغناء عن الإسهامات والمعونات التى قامت

من أجلها مؤسسات الخدمة . ونفس الأفراد الذين ينادون بفصل المجتمع عن المدرسة يطلبون تعليماً أكثر . كما أن الأفراد الذين يهاجمون صراحة مواطن الضعف فى المستشفيات ، يطلبون رعاية صحية أكثر وأحسن . وكذلك ، الناخبون الذين يشعرون بمرارة من البيروقراطية الحكومية يدلون بأصواتهم للمطالبة بالمزيد من البرامج الحكومية . وبالمثل، لن تعمل منشآت الأعمال الحرة دون الإسهام فى المعرفة والخبرة والتفكير المنهجى الذى ينوى أفراد الخدمات وإدارات البحوث تقديمها .

وليس أمامنا إلا أن نتعلم كيف تدار مؤسسات الخدمة من أجل أداء واجباتها .

وفى الإمكان أن تدار لدفعها إلى الأداء .

## أهمية الاستثناءات

الأداء فى مؤسسات الخدمة ـ سواء كانت خدمة عامة أم خدمة أفراد فى منشأة الأعمال الحرة ـ هو الاستثناء وليس القاعدة . ولكن هناك استثناءات ، وكلها تثبت أن مؤسسات الخدمة يمكنها أن تؤدى عملها .

وسوف نناقش عدداً من الأمثلة على أداء مؤسسات الخدمة فى الفصل 13 ، «الاستثناءات والدروس المستفادة» ، ولكننا سنذكر هنا قليلاً منها . فمن بين الإدارات الحكومية الأمريكية فى السنوات الأربعين الأخيرة، هناك إدارتان تتسمان بالأداء الجيد : هيئة وادى تنيسى TVA، وهى المشروع الضخم الإقليمى للقوى الكهربائية والرى فى الجنوب الشرقى للولايات المتحدة وخاصة فى الثلاثينيات والأربعينيات ، عندما كانت تحت رئاسة دافيد ليلينثال ، ثم الهيئة القومية للملاحة الفضائية والفضاء (ناسا NASA) التى كانت تدير برنامج الفضاء الأمريكى فى الستينيات . ومن بين الجامعات التى تحاول تنفيذ تعليماً جماهيرياً أعلى ، برزت بعض الجامعات الانجليزية الجديدة ذات «الطوب الأحمر» (مثل جامعة ، برادفورد ، وبخاصة فى مجال تعليم الهندسة والإدارة) . وفى حين كان العديد من المدارس فى قلب حى الغيتو بمناطق السود فى أمريكا تستحق اللوم على حركة إلغاء تعليم الأطفال بالمدارس ، فإن القليل من المدارس فى أسوأ المناطق بحى الغيتو (مثلا

بجنوب البرونكس) في نيويورك ، أظهرت مقدرة عالية في تعليم الأطفال المحرومين المهارات الأساسية للقراءة والكتابة.

فماذا يعوق مؤسسات الخدمة من أداء واجبها؟ وما العمل الذي تقوم به القلة التي تؤدي واجبها – أو تتحاشاه ـ من مؤسسات الخدمة لكي تكون قادرة على الأداء ؟ هذه هي الأسئلة التي يجب طرحها ، وهي فعلاً أسئلة تتعلق بالإدارة .

وإدارة مؤسسات الخدمة لكي تتمكن من أجل أداء واجباتها يمثل تحدياً إدارياً رئيسياً على نحو متزايد في المجتمع المتقدم كما يمثل مطلباً إدارياً كبيراً .

ولا تختلف مؤسسات الخدمة كثيراً عن مشروعات الأعمال الحرة إلا في رسالتها المحددة . فهي تواجه نفس التحديات لكي تجعل العمل منتجاً والعمال منجزين . ولا تختلف كثيراً عن منشأة الأعمال الحرة في مسئولياتها الاجتماعية .

وقد جرت العادة على استخدام مصطلح المسئولية الاجتماعية ليعبر عن العلاقة بين منشأة الأعمال الحرة وبيئتها الاجتماعية . وكان المصطلح أصلاً هو «المسئوليات الاجتماعية لمنشآت الأعمال الحرة» . وقد أوضحت الأحداث الأخيرة أن مؤسسات الخدمة تواجه نفس المشاكل في علاقتها بالبيئة والمجتمع ، سواء كانت جامعة أم إدارة حكومية أم مدرسة أم مستشفى . ومع ذلك ، فالحكومات أسوأ ملوث للبيئة في هذه الأيام ، وخاصة الحكومات المحلية بما لديها من مرافق غير كافية للصرف الصحي ، وهي الموضوعات التي سنناقشها فيما بعد تحت عنوان التأثيرات الاجتماعية والمسئوليات الاجتماعية ص 413) والتي تنطبق، بعد قليل من التعديل ، على جميع المؤسسات العامة والخاصة .

ولا تختلف مؤسسات الخدمة أيضاً عن مشروع العمل الحر ، من ناحية عمل المدير ووظيفته أو من ناحية تصميم التنظيم وهيكله أو حتى من ناحية وظيفة الإدارة العليا وهيكلها . فمن الناحية الداخلية ، تكون الفروق في المصطلحات وليست في المضمون .

ولكن مؤسسات الخدمة تختلف أساساً مع منشآت الأعمال الحرة في «عملهما» وهي تختلف في غرضها . وتختلف في قيمها . وتحتاج إلى أهداف مختلفة ، وتقوم

بإسهامات مختلفة فى المجتمع . وكذلك يختلف الأداء والنتائج تماماً فى مؤسسات الخدمة عما هى عليه فى منشآت الأعمال الحرة . والإدارة من أجل الأداء الجيد أحد المجالات التى تختلف فيه مؤسسة الخدمة اختلافاً كبيراً عن منشأة الأعمال الحرة .

وليست لدينا نظرية مترابطة تشمل مؤسسات الخدمة . وبالمقارنة بما تم فى مجال إدارة الأعمال على مدى السبعين عاماً الماضية، نجد أنه لم يتم سوى القليل منها فى مؤسسات الخدمة . وكل ما حاولنا عمله حتى الآن لا يتعدى رسماً تخطيطياً أولياً .

إننا نعلم تماماً سبب تعثر مؤسسات الخدمة فى أداء واجباتها ، ويمكننا تحديد العمل المطلوب لإزالة العقبات المتأصلة فى مؤسسات الخدمة حتى نحصل على الأداء والنتائج الجيدة .



# لماذا لا تؤدى مؤسسات الخدمة عملها؟

***التفسيرات الثلاثة الشائعة - إنها ليست شبيهة بمنشآت الأعمال الحرة - إنها تحتاج إلى رجال أفضل - نتائجها غير ملموسة - الثلاثة كلها أعذار وليست تفسيرات - لماذا تختلف مؤسسات الخدمة ؟ التوجيه الخاطئ بالميزانية - ماذا يعنى الأداء والنتائج بالنسبة للمؤسسة أو الجهاز ذى الميزانية الثابتة - اكتساب الموقع فى مواجهة استحقاق الموقع.***

---

هناك ثلاثة تفسيرات شائعة للفشل المشترك والعام فى أداء مؤسسات الخدمة :

- أن المديرين الذين يعملون فيها مختلفون عن أولئك فى منشآت الأعمال الحرة ؛
- أنها تحتاج إلى رجال أفضل ؛
- أن أهدافها ونتائجها غير ملموسة .

وهذه التفسيرات كلها تعتبر أعذار وليست تفسيرات .

1 ـ لن تؤدى مؤسسة الخدمة عملها ، كم سبق القول مراراً وتكراراً ، عندما تدار على طريقة منشآت الأعمال الحرة .

لقد أنحى كولبير Colbert الوزير العظيم فى بلاط لويس الرابع عشر باللائمة ، بخصوص معوقات الأداء فى مؤسسات الخدمة ، على عدم وجود إدارة مماثلة لإدارة منشآت الأعمال الحرة . وكولبير الذى أوجد أول خدمة عامة حديثة فى الغرب لم يتوان عن حث المسئولين على العمل بطريقة مماثلة للعمل فى منشآت الأعمال الحرة . ومازالت هذه الصيحة تدوى كل يوم عن طريق الغرف التجارية ـ والمفوضيات الرئاسية والملكية ، كما يطلقها الوزراء فى الدول الشيوعية وهكذا . ويقولون جميعاً ، لو أن الإداريين لديهم تصرفوا كرجال منشآت الأعمال الحرة ، لأدت مؤسسات الخدمة عملها على أتم وجه. وينبع هذا الاعتقاد من الازدهار الإدارى الحالى فى مؤسسات الخدمة . وهذا التشخيص خاطىء . كما أن إدارة المؤسسات بطريقة إدارة منشآت الأعمال الحرة تعد وصفة خاطئة لأمراض مؤسسات الخدمة .

ومؤسسة الخدمة لديها مشاكل فى الأداء لأنها ليست منشأة أعمال حرة . إن الإدارة على طريقة منشآت الأعمال الحرة ، تعنى فى إحدى مؤسسات الخدمة التحكم فى التكلفة . والشىء الذى يميز إحدى منشآت الأعمال الحرة هو التحكم بواسطة الأداء والنتائج . وما تفتقده مؤسسة الخدمة هو الفعالية وليست الكفاءة . فالفعالية لا يمكن اكتسابها بالإدارة المماثلة لإدارة منشآت الأعمال الحرة أو بالكفاءة العالية .

ولا شك فى أن هناك حاجة إلى الكفاءة فى جميع المؤسسات . ونظراً لعدم وجود منافسة عادة فى مجال الخدمات ، فلا توجد تكلفة مراقبة خارجية أو مفروضة على مؤسسات الخدمة كما هو الحال مع منشآت الأعمال الحرة فى السوق التنافسية أو حتى الاحتكارية . ولكن المشكلة الرئيسية فى مؤسسات الخدمة ليست التكلفة العالية بل عدم وجود الفعالية . وقد تكون بعض هذه المؤسسات على درجة عالية من الكفاءة ، ولكنها تميل إلى عدم القيام بالأعمال الصحيحة .

إن الاعتقاد بأن مؤسسات الخدمة ستؤدى عملها إذا جرى العمل فيها على نحو ما

يجرى فى منشأة الأعمال الحرة ، يكمن وراء كثير من المحاولات لإقامة مثل هذه الخدمات كشركات عامة منفصلة ــ ومرة أخرى تلك محاولة ترجع إلى كولبير الذى أرسى قواعد الاحتكارات للتاج (وهى التى عرفت باللوائح Régies) وقد تكون لهذا آثار جانبية مفيدة مثل التحرر من تفاهة النظام الخاص بالخدمة المدنية . ولكن التأثير الرئيسى المقصود، وهو الأداء، يندر تحقيقه. وقد تنخفض التكاليف (وقد لاتنخفض ؛ مما يجعل شركة لندن للنقل ومكتب البريد البريطانى شركتين مساهمتين مثل منشآت الأعمال الحرة وعرضة للضغط من جانب اتحاد العمال، وبذلك ترتفع التكلفة إلى عنان السماء مثلاً) . وقد تستبعد الخدمات اللازمة لتحقيق أغراض المؤسسة أو يستهان بها تحت شعار طلب الكفاءة .

إن أحسن وأسوأ مثال على طريقة منشأة الأعمال الحرة فى إدارة مؤسسات الخدمة هو هيئة ميناء نيويورك التى أنشئت فى العشرينيات لإدارة حركة مرور السيارات والشاحنات بين ولايتين (نيويورك ونيو جيرسى) فى ميناء نيويورك . إن هيئة الميناء كانت، من بادىء الأمر ، تعمل بكل عزم بطريقة منشأة الأعمال الحرة . وكانت أعمالها الهندسية فيما يتعلق بالكبارى والأنفاق وأحواض السفن والصوامع وفيما بعد المطارات أعمالاً رائعة. وكانت تكاليف البناء لديها منخفضة وتحت السيطرة التامة . وكان مركزها المالى عالياً لدرجة أنها كانت تقترض بأقل نسبة ممكنة من الفوائد . وكان هدف الشركة وغرضها يتمثل فى التصرف بطريقة إدارة منشأة الأعمال الحرة كما ظهر من موقفها مع البنوك . ولم تهتم بسياسة النقل فى منطقة متروبوليتان نيويورك بالرغم من أن كباريها وأنفاقها ومطاراتها تولد الكثير من حركة المرور فى شوارع نيويورك . ولم تسأل «من هم مؤيدينا ؟» بل عارضت أى سؤال يتعلق بالسياسة أو يخالف طريقة الإدارة على غرار منشأة الأعمال الحرة . واعتبرت فى النهاية كالشرير المسبب لمشاكل المرور والنقل فى نيويورك . وعندما احتاجت هيئة الميناء إلى المساعدة ، فى الحصول على مكان لبناء المطار الرابع الذى كانت نيويورك فى مسيس الحاجة إليه، وجدت نفسها تقف وحدها دون أى سند فيما عدا البنوك . وبالتالى، فربما أضفت هيئة الميناء على نفسها الصبغة السياسية ــ وأصبحت مجردة من كفاءتها ودون أن تحرز لنفسها أية فعالية .

2 ـ ومن الأرجح أن الصيحة من أجل الأفراد الأكفاء ، ترجع إلى أبعد من كولبير . وقد توجد فى كتب المراجع المبكرة عن الحكومة فى الصين . وكانت مطلباً دائماً من جانب المصلحين الأمريكيين ، من هنرى آدمز بعد الحرب الأهلية مباشرة إلى رالف نادر فى أيامنا هذه . وكانوا جميعهم يعتقدون أن النقص الوحيد فى الإدارة الحكومية هو الأفراد الأكفاء .

ولا يمكن لمؤسسات الخدمة، شأنها شأن منشآت الأعمال الحرة، أن تعتمد على رجال فائقى الخبرة أو مروضى أسود مثلاً لشغل الوظائف التنفيذية والإدارية فى أجهزتها. فهناك كثير من المؤسسات تحتاج أيضاً إلى أطقم موظفين . ومن السخف أن نتوقع أن مدير كل مستشفى فى العالم يجب أن يكون رجلاً عظيماً أو عبقرياً . فإذا لم نتمكن من إدارة مؤسسات الخدمة بالرجال ذوى الكفاءة العادية . وبعبارة أخرى، إذا لم نستطع تنظيم المهمة كى يقوم بإنجازها رجال يبذلون أقصى ما فى طاقتهم من الجهد، فلن يكون هناك إنجاز على الإطلاق .

ولا يوجد سبب للاعتقاد بأن الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية والمهنية فى مؤسسات الخدمة يقلون كفاءة وأمانة وجهداً عن أولئك الذين يديرون منشآت الأعمال الحرة. وبالعكس ، فلا يوجد سبب للاعتقاد بأن مديرى منشآت العمل الحر الذين يعملون فى الرقابة على مؤسسات الخدمة سيعملون أفضل مما يعمل «البيروقراطيون» . وفى الحقيقة، فنحن نعلم أنهم سيصبحون بيروقراطيين على الفور .

وفى الحرب العالمية الثانية ، فإن أعداداً كبيرة من المديرين التنفيذيين الأمريكيين فى منشآت الأعمال الحرة الذين أدوا أعمالهم بكفاءة عالية، انتقلوا إلى مراكز حكومية، وتحول الكثير منهم بسرعة إلى بيروقراطيين . إن هؤلاء الرجال لم يتغيروا، ولكن فى حين كانوا قادرين على تحقيق النتائج والأداء الجيد فى منشأة العمل الحر ، فقد وجدوا أنفسهم فى العمل الحكومى لا يقومون أساساً إلا بممارسة الإجراءات والروتين الحكومى مما أصابهم بالإحباط وخيبة الأمل .

وهناك دليل آخر على القول بأن مؤسسات الخدمة تحتاج إلى أفراد أفضل ـ

نستمده من الخدمة فى الحكومة الفرنسية ، إذ لا توجد خدمة حكومية أخرى يمكن أن تجذب صفوة مماثلة إلى مراكزها القيادية . فالمراكز ذات النفوذ والأهمية فى الحكومة الفرنسية محجوزة للخريجين العباقرة من مدرسة «إيكول بوليتكنيك» ـ أكثر مدارس فرنسا الحكومية شهرة . ومع ذلك، فليس هناك سوى القلة من الخدمات الحكومية لها من النفوذ والبيروقراطية ما للخدمات الحكومية الفرنسية ، على الرغم من وجود خريجى مدرسة «البوليتكنيك» العباقرة الذين يديرونها . ولا يعتبر «المنفذ» ـ أى الموظف الحكومى الذى يدير مكتبه لصالحه إلا هدفاً لأكثر النكات الفرنسية مرارة . وكل من يحاول دفع الخدمة الحكومية الفرنسية على الأداء يعرف ذلك جيداً . إلا أن خريجى مدرسة «البوليتكنيك» لم يتحولوا إلى بيروقراطيين . فبعد عشرين عاماً من التحاقهم بخدمة الحكومة، وعندما وصلوا إلى القمة انتقل معظمهم إلى المراكز العليا فى الشركات الفرنسية الكبرى، وأثبتوا أنهم قادرون على الأداء الممتاز .

وربما لا يلقى الخريج من مدرسة «البوليتكنيك» محبة من كل الناس ، فهو يميل ، كالصفوة من الأكاديميين، إلى العجرفة الفكرية وضيق الأفق وثقل الظل . ومع ذلك، فمشكلة الخدمة الحكومية الفرنسية ليست فى نقص الأفراد المهرة ؛ كما أن استخدام رجال أفضل لن يغير من الأمر شيئاً، فالخطأ يكمن فى النظام وليس فى الأفراد .

3 ـ إن أكثر التفسيرات وجاهة، ولأول وهلة ، أكثرها قبولاً لعدم الأداء الجيد فى مؤسسات الخدمة هو التفسير الأخير، وهو : أن أهداف مؤسسات الخدمة ليست «ملموسة» وبالتالى نتائجها. وهذه ، فى أفضل الأحوال ، نصف الحقيقة .

إن تعريف « ما هو عملنا ؟ » أمر غير ملموس دائماً سواء فى منشآت الأعمال الحرة أو فى مؤسسات الخدمة . والقول مع شركة سيرز ورويك بأن «عملنا هو أن نكون المشترين المطلعين من أجل العائلة الأمريكية» ، هو قول غامض . أما القول مع شركة ماركس وسبنسر بأن عملنا هو قلب أوضاع النظام الطبقى البريطانى فإنه بالتأكيد قول غامض . كما أن القول مع ڤيل فى شركة بل للتليفونات بأن «عملنا خدمة العميل» قد لا يبدو جديداً . ولأول وهلة قد تبدو هذه العبارات وكأنها تتحدى أى محاولة لترجمتها إلى

مصطلحات عملية أو كمية . فقول شركة سونى اليابانية بأن «عملنا هو المعلومات الإلكترونية» هو أيضاً قول غامض ، تماماً مثل تعريف شركة آى بى إم لعملها بأنه عملية معالجة البيانات . إلا أن هذه الشركات أوضحت أنه ليس من الصعوبة بمكان ، أن نستمد من هذه التعريفات الغامضة أهدافاً ثابتة وقابلة للقياس .

إن جملة «خلاص الروح» التى تنادى بها الكنيسة كتعريف لأهدافها جملة غامضة، فإمساك دفاتر الحسابات لايمت لعالم الروحانيات بصلة ، ولكن الحضور إلى الكنيسة مما يمكن قياسه. وكذلك «استعادة الشباب إلى الكنيسة يمكن قياسه» .

و «تطوير الشخصية بكاملها» كهدف للمدرسة أمر غامض بالفعل . ولكن تدريس القراءة للطفل بعد الصف الثالث الابتدائى ليس بالأمر الغامض إطلاقاً ويمكن قياسه بأعلى درجة من الدقة .

كما أن «إلغاء التفرقة العنصرية» أمر يصعب تعريفه بدقة أو قياسه بدقة . ولكن زيادة عدد التلاميذ السود فى التدريب على أعمال البناء والتشييد ، هدف يمكن قياسه كمياً .

و «تنمية أمة آخذة بأسباب النمو تنمية اجتماعية واقتصادية» أمر غامض وغير ملموس. ولكن إيجاد100,000 فرصة عمل فى خمس سنوات وبناء 40,000 وحدة سكنية فى العام هى أمور ملموسة بالفعل .

إن الانجاز غير ممكن إلا إذا كانت هناك أهداف معينة ومحددة بوضوح فى منشأة الأعمال الحرة وأيضاً فى إحدى مؤسسات الخدمة . فإذا تحددت الأهداف أمكن تخصيص الموارد لتحقيقها، ووضع الأولويات وتحديد موعد الانتهاء وتكليف أحد الأشخاص للمساءلة عن النتائج . أما نقطة بدء العمل الفعال ، فهى تعريف لغرض المؤسسة ورسالتها ، وهذا يكون غامضاً فى أغلب الأحوال .

و «ما هو عملنا ؟» سؤال مبهم يدور حوله كثير من الجدل ، فى منشأة الأعمال الحرة وفى إحدى مؤسسات الخدمة . وكما قلنا من قبل ، يجب أن يسبق إيجاد التعريف

القابل للتطبيق خلاف فى الرأى ومناقشات . ومؤسسات الخدمة لديها الكثير من المؤيدين . فالمدرسة لا تلقى الاهتمام الكبير من جانب الأطفال والآباء فحسب ، ولكن من المدرسين ودافعى الضرائب والأهالى على وجه الإجمال . والمستشفى بالمثل عليها أن ترضى المرضى وكذا الأطباء والممرضات والفنيين ، وكذا أسرة المريض ودافعى الضرائب أو ، كما فى الولايات المتحدة ، أصحاب العمل واتحادات العمال الذين يشكلون فى مجموعهم إجمالى الدعم لأغلب المستشفيات فى عملها فى التأمين الصحى . أما منشآت الأعمال الحرة فلديها أيضاً مجموعة من المؤيدين . وكل منشأة أعمال حرة لها على الأقل عميلين مختلفين أو أكثر كما سبق القول . كما أن الموظفين والمستثمرين والأهالى فى مجموعهم ، وكذلك الإدارة نفسها ، كلهم مؤيدون لها .

## الاتجاه الخاطىء بالميزانية

إن أحد الفروق الهامة بين مؤسسة الخدمة ومنشأة الأعمال الحرة هو الطريقة التى تنال بها مؤسسة الخدمة أجرها .

فمنشأة الأعمال الحرة تنال أجرها من إرضاء العميل ، ولا تحصل على أجرها إلا عندما تقوم بإنتاج ما يطلبه العميل وما يرغب فيه مقابل قوته الشرائية . لهذا يعتبر إرضاء العميل هو الأساس للأداء والنتائج فى منشأة الأعمال الحرة .

أما مؤسسة الخدمة ، فإن أجرها، يأتى على النقيض من الاعتمادات المخصصة لها. وهذا يعنى أنها لا تؤجر مقابل ما يقصده دافع الضرائب والعميل بالنتائج والأداء ، لأن إيراداتها تخصص لها من حصيلة الدخل العام، الذى لا يرتبط بما تفعله المؤسسة ولكنه يأتى من الضرائب بمختلف أنواعها .

وهذا يسرى أيضاً على مؤسسة الخدمة التى تعمل من خلال منشأة الأعمال الحرة، كما هو الحال مثلاً، فى المدارس العامة . فإدارة الموظفين لا تحصل على أجر نظير نتائجها ، بل تأتى مواردها من بند التكاليف غير المباشرة أى من الميزانية . فإذا كانت مؤسسة الخدمة الموجودة فى داخل منشأة الأعمال الحرة تميل لإظهار نفس الصفات

وتسلك نفس سلوك مؤسسة الخدمة فى القطاع العام ، فإن هذا الأمر لا يرجع إلى منشأة العمل الحر وإنما يرجع إلى أسلوب دفع الأجر .

إن مؤسسة الخدمة النموذجية ـ بما فيها أغلب موظفى الخدمة فى منشأة العمل ـ تتمتع بقدرات احتكارية . والمستفيد منها لا خيار له ، فمعظم مؤسسات الخدمة لها قدرات أبعد مما تمتع به أغلب منشآت الأعمال الحرة الاحتكارية .

فإذا لم أكن راضياً عن الخدمة المقدمة لىّ من شركة الكهرباء أو التليفونات ، فليس هناك ملجأ آخر أذهب إليه كى أتلقى خدمة الكهرباء أو التليفون . ولكن إذا ما اخترت الاستغناء عنهما ، فإنى غير ملزم بدفع تكاليفهما . ويمكننى المعيشة كفرد دونها ، ولو أن هذه الحرية نظرية أكثر منها عملية . ومع ذلك، فالخيار ليس حقيقياً بالنسبة لمعظم مؤسسات الخدمة . فهناك يدفع العميل سواء أراد الخدمة أم لا. وهناك خلف مؤسسة الخدمة تقف قوة الشرطة التابعة للولاية ، وتقوم بانتزاع الأجر ليس مقابل الخدمات التى تم تقديمها ، ولكن لدعم الإدارة الحكومية .

ولدى معظم أفراد الخدمة فى منشأة الأعمال الحرة قدرات احتكارية قهرية . فالمديرون العاملون يعرفون أنه يتم الحكم عليهم من خلال قدرتهم على التعاون مع موظفى الخدمة . ولا يسمح لهم إلا نادراً باللجوء إلى أى فرد سوى موظفى الخدمة فى شركتهم طلباً للنصيحة أو الخبرة فى مجال موظفى الخدمة .

إن العائلة الأمريكية تدفع ضرائب المدارس سواء كان لديهم أطفال فى سن المدرسة أم لا . وقد يرغب الآباء فى إرسال أبنائهم لإحدى المدرس الخاصة أو الأبرشية، ولكنهم سيستمرون فى دفع الضرائب للمدارس الحكومية ، بالرغم من أنهم لا يستخدمونها، ويعتبرونها غير لائقة ولاتحوز رضاهم كمدارس لأبنائهم .

فإذا كانت إحدى المؤسسات تحصل على مواردها من ميزانية مخصصة ، فإن هذا يغير من معنى الأداء والنتائج ؛ فالنتائج الجيدة فى المؤسسة ذات الميزانية ، تعنى ميزانية أكبر . وحسن الأداء هنا هو القدرة على الاحتفاظ بالميزانية أو زيادتها . والنتائج، كما هو

مفهوم عموماً ، تعتبر إسهاماً فى السوق أو إنجازاً فى سبيل الأهداف ، وهى فى الحقيقة أمر ثانوى . وأول اختبار للمؤسسة ذات الميزانية المخصصة وأول مطلب لضمان بقائها أن تحصل على ميزانيتها . والميزانية، كتعريف ، لا علاقة لها بالعمل أو الإسهام فيه ولكنها على علاقة بالنوايا الطيبة .

## متى تكون الكفاءة إثماً ؟

لا تعتبر الكفاءة وضوابط التكلفة مزايا فى مؤسسات الخدمة ذات الميزانيات . إن أهمية هذه المؤسسات تقاس أصلاً بحجم ميزانيتها وحجم موظفيها ، ولن يعتبر الحصول على نتائج بميزانية أصغر أو بعدد قليل من الموظفين أداءً ، وقد يعرض المؤسسة للخطر. وإذا لم يتم صرف الميزانية بكاملها ، فإن واضع الميزانية – سواء كان مشرعاً أم لجنة الميزانيات بالشركة – سيقتنع بأنه من الممكن تخفيض ميزانية العام المالى التالى بكل أمان.

ومنذ ثلاثين أو أربعين عاماً مضت كان ذلك صفة مميزة للتخطيط الروسى ، وواحدة من نقاط ضعفه ، ذلك أن المديرين السوفيت كانوا يبذلون قصارى جهدهم عند نهاية مدة الخطة المالية لصرف كل الأموال المخصصة لديهم ، والتى كانت عادة تضيع هباءً . واليوم أصبح هذا المرض منتشراً فى العالم كله ، حيث أصبحت المؤسسات ذات الميزانيات المخصصة منتشرة فى كل مكان .

إن السبب وراء ضياع كثير من الأموال فى المجهود الحربى الأمريكى يرجع إلى الضغط على المديرين التنفيذيين ، فى نهاية العام المالى ، لإتمام صرف الميزانية بأكملها ، الأمر الذى قد يضطرهم إلى الموافقة على برنامج جديد أو مشروع بتقدير منخفض جداً عن تكلفته الإجمالية لمجرد إتمام صرف الميزانية بأكملها . وهذا يوضح التصرفات التى تتميز بها المؤسسات ذات الميزانيات المخصصة .

إن « قانون باركنسون » قام بالتنديد بالأدميرالية البريطانية ومكتب المستعمرات البريطانى حينما رفعوا عدد موظفيهم وميزانيتهم بنفس السرعة التى كانت تنكمش بها

أعمالهم وواجباتهم ؛ أى بنفس السرعة التى كانت تنحسر فيها القوة البحرية البريطانية والإمبراطورية البريطانية . لقد أرجع قانون باركنسون هذا الأمر إلى العناد الفطرى فى البشر . لكن هذا السلوك عادى تماماً لكل من يعمل على ميزانية مخصصة له . فالميزانية، قبل كل شىء، مقياس الأداء والأهمية .

والميزانية لا تتفق مع الكفاءة لأن الحصول على الميزانية اختبار حاسم للأداء . ولهذا يتعرض الإداريون لتثبيط هممهم عن محاولة مزاولة وظيفتهم بكفاءة وبأقل تكاليف ، بل ربما ينالون عقابهم إذا قاموا بذلك . وهذه هى التبعات التى تنجم عن العمل بناء على الميزانية المخصصة .

وتتعرض الكفاءة لأخطار أكبر بسبب الاعتماد على تخصيص الميزانية ، فمن الخطورة حينئذ أن يطرح السؤال عما يجب أن يكون عمل المؤسسة . فالسؤال يكون دائماً مثاراً للجدل . ولكن الجدل قد يؤدى إلى إبعاد الدعم ولهذا تتجنبه المؤسسة ذات الميزانية. وفى أحسن الأحوال ، ستحقق المؤسسة الفاعلية بخداع الجماهير وخداع نفسها .

لم ترغب وزارة الزراعة بالولايات المتحدة ، مثلاً ، فى السؤال عما إذا كان صميم هدفها هو الإنتاجية الزراعية أو دعم مزرعة العائلة الصغيرة . ولقد كان من المعروف منذ عدة عقود أن هذين الهدفين مختلفان كما كان مفروض أساساً . وأنهما لا يتماشيان مع بعضهما . وكان الاعتراف بهذا سيؤدى إلى جدل طويل من المحتمل أن يعرض ميزانية الوزارة للخطر . ونتيجة لهذا قامت سياسة المزارع الأمريكية بإهدار الكثير من الأموال والموارد البشرية على ما يسمى حملة العلاقات العامة ؛ أى على إظهار الدعم لصغار الفلاحين . ومع ذلك ، تم توجيه أنشطتها الفعالة ـ ولقد كانت حقاً فعالة ـ نحو استبعاد المزارع الصغير وإحلال منشآت الأعمال الزراعية الحرة الأكثر إنتاجية محله ، أى المزارع التى تقوم على رأس المال الكبير والميكنة العالية ، التى كانت تدار كما يدار العمل الحر وليس كوسيلة للمعيشة . قد يكون هذا سليماً ، ولكنه ليس العمل الذى تأسست من أجله الوزارة ولا ما توقع المشرعون أن تقوم به الوزارة عندما قاموا بالموافقة على ميزانيتها .

واليوم تواجه السوق المشتركة نفس المعضلة فى سياستها الزراعية ، وهى تحاول

أيضاً أن تحجبها عن طريق استبدال النقود بالسياسة والعلاقات العامة بالأداء .

إن المستشفى الأهلى الأمريكى ليست حكومية ولكنها قطاع خاص، رغم أنها لا تربح، ومع ذلك ، شأنها شأن المستشفيات فى كل مكان، تُبدى ارتباكاً فى رسالاتها وأهدافها إلى جانب الخلل فى الفعالية والأداء .

هل المستشفى، فى الواقع ، يجب أن يكون مرفقاً خاصاً بالطبيب كما كان الحال بأمريكا قديماً؟ وهل يجب أن يكون مركزاً صحياً للمجتمع؟ وهل يجب عليه التركيز على الاحتياجات الصحية الكبرى للمجتمع أم يحاول عمل كل شىء ويساير كل تقدم طبى مهما كانت تكلفة الأجهزة ومهما كان استخدامها نادراً؟ وهل يجب أن يركز على الطب الوقائى والثقافة الطبية للمجتمع؟ وهل يجب أن يركز على إصلاح الأضرار الصحية التى حدثت من قبل ؟

ويمكن الدفاع عن كل من هذه التعريفات الخاصة بعمل المستشفى . فكل منها يستحق الاستماع إليه . إن المستشفى الفعال سيكون بالتأكيد مؤسسة متعددة الأغراض تحقق توازناً بين مختلف الأهداف . ولكن معظم المستشفيات يتظاهر بعدم وجود أسئلة رئيسية تخصها ويجب التقرير بشأنها . والنتيجة، التى يمكن التنبؤ بها ، أن تعم الفوضى وتضعف قدرة المستشفى عن تقديم أى وظيفة أو تنفيذ أى رسالة .

إن هيئة الخدمة التى تعمل من داخل إحدى منشآت الأعمال الحرة لديها نفس الميل لتفادى الجدل حول الوظيفة والرسالة والأهداف الخاصة بها .

هل يعتبر الحصول على أنسب استخدام للموارد البشرية فى الشركة هو الوظيفة الأولى لإدارة شئون الأفراد؟ أم تعتبر إدارة شئون الأفراد إدارة للرفاهية ؟ وهل الغرض من إدارة شئون الأفراد هو إلزام الموظفين بقبول سياسات وقواعد وتعليمات الشركة؟ أم أن الغرض منها هو المساعدة فى تطوير هيكل الهيئة والهيكل الوظيفى ، بحيث يكون مفهوماً لدى الموظفين مما يؤدى إلى تعاونهم على التطور والإنجاز؟ إن كل هذه الأسئلة تعريفات قانونية لوظيفة شئون الأفراد . وكل منها يصلح أن يكون أساساً لإدارة شئون

أفراد فعالة. ولكن عملياً، لن تقوم أى إدارة شئون أفراد بمواجهة هذه الأسئلة ، فهى أسئلة جدلية تختلف حولها الآراء . ونتيجة لهذا ستقوم إدارة شئون الأفراد بالكلام فى موضوعات مختلفة لجهات مختلفة وسينتهى الكلام والجدل باللافعالية وخيبة الأمل .

إن الاعتماد على ميزانية مخصصة يتنافى مع الجهود المركزة ووضع أولويات للعمل. ولايمكننا تحقيق أى شىء إلا إذا ركزنا الموارد النادرة على عدد قليل من الأولويات.

إن مصنع الأحذية الذى يسيطر على 22٪ من سوق أحذية العمل ، يعتبر عمله ناجحاً ومربحاً . وإذا نجح فى السيطرة على 30٪ من السوق، وبخاصة إذا كان السوق آخذ فى التوسع بالنسبة لهذا النوع من الأحذية، فإنه يحقق نجاحاً أكبر . وهو ليس بحاجة لأن يهتم كثيراً بالمشترين الآخرين البالغ قدرهم 70٪ من مستخدمى الأحذية الذين يقومون بالشراء من مصنعين آخرين . أما النساء اللاتى يشترين الأحذية النسائية فلا يهتم بهن على الإطلاق .

ولنقارن ذلك بموقف إحدى المؤسسات التى تعمل بناء على ميزانية . إنها، لكى تحصل على الميزانية ، ستحتاج إلى موافقة أو على الأقل قبول كل من يعتبر مشتركاً فى منح الميزانية ولو من بعيد . وفى حين تكون نسبة 22 ٪ من السوق مناسبة جداً للعمل الحر، فإن رفض 78 ٪ من الجهات المشتركة فى منح ميزانية المؤسسة أو حتى نسبة أقل من هذه بكثير، ستكون خسارة فادحة . وقد يحتمل أن تستمر المؤسسة فى عملها إذا لم توافق 22٪ من الجهات المشتركة فى وضع وتخصيص هذه الميزانية، ولكنها ستكون فى مركز خطير إذا لم تحصل على قدر أكبر من قاعدة الدعم الخاص بميزانيتها ، أو على الأقل على قبول هذه الميزانية . وهذا يعنى أن المؤسسة لا تستطيع التركيز ، وأنها ستحاول بدلاً من هذا استرضاء كل الأفراد والجهات المعنية بتقرير ميزانيتها .

وهناك حالة حادة جداً ، وهى إدارة الشرطة فى المدينة الأمريكية الكبيرة . فهى تعرف ما يجب أن تكون عليه أولوياتها . وقد تكون الأولوية الأولى لها فى الحى السكنى هى تحقيق الأمن فى الشوارع . وهذا يعتبر هدفاً من الممكن تحقيقه ـ فالمطلوب أساساً زيادة عدد رجال شرطة الدوريات . أما فى الأحياء الفقيرة المكتظة بالمساكن فإن الأولوية

الأولى ستكون أمن المنازل ، أى الوقاية ضد الاغتصاب والسطو على المنازل والسرقة . وهذا الهدف يصعب تحقيقه ، خاصة فى الأحياء المكتظة التى تعج بأعداد كبيرة من مدمنى المخدرات المتلهفين على المال، رغم أنه من الممكن إحراز تقدم يمكن قياسه نحو الهدف . بيد أن هناك السيدة العجوز التى تطلب الشرطة بالتليفون لإنزال قطة من أعلى الشجرة خارج منزلها . وهناك الرجل المحترم الذى أغلق باب منزله دونه ويطلب الشرطة لتفتح له باب منزله . وهناك الساكن الذى يشكو ضجيج الحفل الساهر عند الجيران، وغير ذلك . إن كل رقيب فى مكتب الشرطة الذى يرد على هذه المكالمات يعرف أنه يجب أن يقوم بالرد: «إننا فى خدمة للشعب ولسنا خدم خصوصيين» ، ولكنه لا يفعل ذلك على الإطلاق، لأن السيدة العجوز ستقوم بطلب نائب دائرتها لتشكو له بأنها تدفع الضرائب ولا تلقى أى معاملة كريمة من الشرطة . ونتيجة ذلك ، أن كل قوة من قوات الشرطة فى أنحاء البلاد تشتت قواها رغم أنها تعلم أولوياتها وتعلم أين تركز مواردها المحدودة ، وهى فى ذلك لا خيار لها . وهذا يعنى أنه لن يكون هنالك أمان فى الشوارع بالضاحية السكنية أو فى المنازل بالأحياء الفقيرة .

وأخيراً ، فإن العمل بناء على ميزانية مخصصة، يجعل عملية ترك الأعمال الخاطئة أو الأعمال القديمة أو الملغاة أمراً صعباً . وبالتالى نجد أن مؤسسات الخدمة قد تغطت تماماً بطبقة من الجهود غير المنتجة بدرجة تفوق العمل الحر .

إن أى مؤسسة لا تود ترك أى عمل كانت تقوم به . ومنشأة الأعمال الحرة ليست استثناءً على هذه القاعدة . ففى المؤسسة التى يتم الدفع لها نظير أدائها ونتائجها والتى تقع تحت اختبار الأداء ، سوف يقوم العملاء ، إن عاجلاً أو آجلاً ، بترك ما هو غير منتج أو ما عفا عليه الزمن . أما المؤسسة ذات الميزانية المخصصة فلن يسرى عليها هذا النظام. بل على العكس ، يكون كل ما تقوم به مثل هذه المؤسسة عملاً فعالاً دائماً ، وربما يعتبر فى صالح الشعب .

ومن ثمة، فالإغراء كبير لمضاعفة الجهود كرد فعل لقلة النتائج . والإغراء كبير لمضاعفة الميزانية ، وبالذات لأنه ليس هناك أى أداء بالمرة . ويزداد الإغراء على إلقاء اللوم

على العالم الخارجي نظراً لغبائه أو لاعتراضاته الرجعية ، ولاعتبار قلة النتائج دليل إثبات الأحقية ، وسبب فى حد ذاته على الاستمرار فى العمل السليم .

إن الميل إلى دوام عدم الإنتاجية أمر غير مقصور على مؤسسات الخدمة فى القطاع العام . ولكنه شائع اليوم بين موظفى الخدمات فى المشروع الكبير بالأعمال الحرة . ويميل جميع مخططى التنظيم وخبراء الكمبيوتر وباحثو العمليات إلى القول أن مقاومة مديرى العمليات لعملهم هى الدليل الظاهر على الحاجة إلى خدماتهم ، والسبب فى مضاعفة الجهود، وفى بعض الأحيان يصح هذا القول . ولكن كثيراً يكون من المستحيل التركيز على الجهود فى المجالات حيث تكون الحاجة ماسة إلى الأداء والنتائج فضلاً عن تحقيقهما .

إن جميع مؤسسات الخدمة مهددة لميلها إلى التعلق بالأمس بدلاً من التخلص منه، وإلى وضع أكثر رجالها قدرة وأحسنهم فى الدفاع عن أشياء لا معنى لها ، ولا تخدم أى غرض . والحكومة بالذات معرضة دائماً لهذا المرض .

وإحدى بديهيات النظرية السياسية التقليدية أن وظائف الحكومة أبدية . وهناك اعتقاد ضمنى ، له قوة العقيدة ، بأن كل ما تقوم به الحكومة يصلح لجميع الأوقات . إلا أن الحكومة نشاط إنسانى ، وكل ما يفعله الإنسان ، باستثناء وظائفهم البيولوجية والروحية، يعفو عليه الزمن إن عاجلاً أو آجلاً . إن القاعدة الصحيحة الخاصة بالحكومة اليوم هى - وإن كانت غير صحيحة بالنسبة للمؤسسات الأخرى - «إن ما نعمله اليوم سنعمله إلى الأبد»؛ أما القاعدة الصحيحة فهى «إن ما نعمله اليوم سيكون فى جميع الاحتمالات معرضاً للإهمال والنبذ فى خلال فترة قصيرة من السنوات» .

## العائد المكتسب أو المستحق

يسلك البشر سلوكاً حسناً عند مكافأتهم ، سواء كانت المكافأة بالمال أو الترقية أو الميدالية أو صورة عليها توقيع الرئيس أو مجرد ربتة على الكتف . و هذا هو الدرس الأول الذى تعلمناه من علم النفس السلوكى فى الخمسين عاماً الماضية . إن أى منشأة أعمال حرة أو أى مؤسسة تؤجر عن نتائجها وأدائها ، بطريقة لا ترضى العميل ولا تحقق

مصالحه وبالتالى لن يكون مرغماً على الدفع ، عليها أن تكدح فى سبيل كسب دخلها . والمؤسسة التى تمول بميزانية – أو التى تتميز باحتكار لا يستطيع العميل تجنبه – فإنها تكافىء بما تستحقه ، وليس بما تكسبه . إذ يتم الدفع لها نظيرالنوايا الحسنة ونظير «البرامج» . إنها تتلقى الأجر نظير عدم مجافاة الجهات المهمة المشتركة فى تمويل ميزانيتها، وليس إرضاءً لأى جماعة . إنها توجه توجيهاً خاطئاً بالطريقة التى يدفع لها بها، ويضطرها ذلك إلى تعريف الأداء الجيد والنتائج على أنهما مولدان للميزانية ، وليسا كسبب فى الإسهام والمشاركة والمعاونة .

إن هذه هى الصفات المتأصلة فى المؤسسة ذات الميزانية . وهى للأسف موجودة دون أن تشد انتباه خبراء الاقتصاد ـ وربما يرجع هذا ، إلى أن القليل منها يعرف الحقيقة التى مفادها أن أكثر من 50٪ من ناتج الدخل القومى الإجمالى فى هذه الأيام لا يذهب إلى منشآت الأعمال الحرة ، أى إلى المؤسسات التى تكسب ربحها من الأداء الجيد والنتائج الجيدة ، بل يذهب إلى مؤسسات الخدمة التى تكسب ربحها من الوعود أو من الجهود على أكثر تقدير .

إن العمل بالميزانية المخصصة ليس بالضرورة أمراً مشيناً أو غير مرغوب فيه. فالجيوش، مثلاً ، التى تعتمد على نفسها ـ مثل جيوش القرن الخامس عشر أو الجيوش التقليدية عند القادة العسكريين بالصين ـ كانوا دائماً فى حالة حرب ، وأفزعوا المواطنين فى بلادهم، واعتمدوا على السلب والنهب لدعم هذه الجيوش . ومثل هذه الجيوش لا يمكن أن تكون أدوات للسياسة . إن السيطرة المدنية وميزانيات الدفاع التى تدفع من الضرائب وضعت خصيصاً لإيقاف مشروع الأعمال الحرة فى ظروف الحرب .

وبالمثل ، يجب تخصيص ميزانية لمعظم موظفى الخدمات فى منشآت الأعمال الحرة. كما أنها أسلم طريقة لمعامل البحوث . فإذا دفعنا لمعمل البحوث نظير النتائج مثلاً، على أساس حق ملكية على مبيعات المنتجات والعمليات الجديدة التى تقوم بإنتاجها (على نحو ما تمت تجربته فى العديد من منشآت الأعمال الحرة) ، فسوف يؤدى ذلك حتماً إلى سير معمل البحوث فى الاتجاه الخاطىء بدرجة أكبر مما تسببه الميزانية المخصصة . ومن المحتمل أن ينحرف بالموارد من طريق البحث إلى الآلية . وليس هناك شك فى أن

تخصيص الميزانية يحض مديرى البحوث على التوسع فى موظفى البحوث لإيجاد عدد كبير جداً من المشاريع ، وتمكنهم من التمسك بمشاريع قد لا تأتى بأى نتائج أو مشاريع أثبتت عدم جدواها .

وعموماً، فمهما كانت الضرورة أو الرغبة فى تخصيص الميزانية، فهى دائماً تقود إلى الخطأ . ( ويصدق هذا أيضاً على الدفع نظير الجهود ـ مثل المستشفيات والجامعات ـ أى نظير التكلفة وليس نظير النتائج ). وفى كثير من الحالات إن لم يكن أغلبها ، لا يمكن استبعاد هذا النظام ولكن يمكن الحد منه وتقليصه وتعديل مساره إلى حد بعيد .



# 13

# الاستثناءات والدروس المستفادة منها

*الاستثناءات : شركة بل للتليفونات ، الجامعة الأمريكية فى القرن التاسع عشر ، هيئة وادى تنيسى ؛ اليابان فى عصر الميجى Meiji. المدخل إلى السوق و«المنافسة الاشتراكية». حدود السوق. «السياسة العامة» ليست كافية. المشكلة الخاصة التى تتعلق بالأشياء القديمة والتى عفا عليها الزمن وغير المنتجة - أخطار نجاحات الأمس.*

---

إن الاستثناء ، أى مؤسسة الخدمة النادرة التى تحقق فاعلية ، تهمنا مثل أغلب المؤسسات الكبرى التى لا تنجز إلا إجراءات ، لأن الاستثناءات تزودنا بالدروس المستفادة. إذ تبين أن مؤسسات الخدمة قادرة على الإنجاز - وإن كان الأمر ليس سهلاً . وتوضح الأنواع المختلفة من الخدمات التى تستطيع مؤسسة الخدمة تقديمها، كما أنها بحاجة إلى تقديمها وتبرز الحدود ومواطن الزلل ، كما تبرز أن مدير مؤسسة الخدمة لا يمكنه القيام بأعمال غير مفضلة ومثيرة للجدل إلا أذا قام بنفسه باتخاذ قرار المخاطر بخصوص نوع العمل الذى تؤديه مؤسسته وماذا سيكون وماذا يجب أن يكون .

## • شركة بل للتليفونات

إن أول الأمثلة ، وربما أبسطها ، مثال شركة بل للتليفونات. ونظام التليفونات احتكارى بطبعه . فالقائم بالخدمة التليفونية، فى قطاع معين ، يجب أن تكون له حقوق

مطلقة . فالمطلب الوحيد الذى يطلبه المشترك فى التليفون هو سهولة الاتصال بالمشتركين الآخرين، الأمر الذى يعنى حقوقاً مقصورة على محتكر واحد تشمل المنطقة كلها، وبما أن البلد أو القارة أصبحت ، فى الواقع، نظاما تليفونياً موحداً، فإن هذا الاحتكار سيمتد إلى مناطق أكبر وأكبر.

وقد يستغنى الفرد عن التليفون - وإن كان ذلك شيئاً مزعجاً فى مجتمع اليوم. ولكن التليفون يمثل ضرورة بالنسبة للرجل الذى يعمل فى مهنة أو تجارة أو حرفة أو لرجل الأعمال الحرة أو أى مكتب حر. وقد يظل التليفون الشخصى المنزلى أمراً اختيارياً ، ولكن تليفون العمل أمر إجبارى . ولقد عرف تيودور ڤيل هذا الأمر فى بداية هذا القرن ، كما سبق القول . وعرف أيضاً أن شركة التليفون الأمريكية يمكن للحكومة الاستيلاء عليها . ولمنع هذا فكر ڤيل فى عمل شركة التليفون وماذا يجب أن يكون عليه، وخرج بالتعريف المشهور وهو «عملنا هو الخدمة».

لقد مكنت هذه العبارة ، عن عمل شركة التليفون ، ڤيل من وضع أهداف وغايات محددة وإيجاد المقاييس للأداء وللنتائج من خلال تعريفه الخاص بما هو العمل وماذا يجب أن يكون. إن مستويات رضا عملائه ومستويات الرضا عن الخدمة أوجدت تنافساً بين مديرى التليفونات فى جهات مختلفة على مستوى الأمة . وأصبحت المستويات مقاييس يتم بها الحكم على عمل المديرين ومكافآتهم . ونتيجة لهذا، تم توجيه مديرى شركة التليفون إلى الأداء الجيد والنتائج الجيدة، بالرغم من طبيعة شركتهم الاحتكارية.

ولقد كان الحل الذى طرحه ڤيل صالحاً للعمل به لأكثر من نصف قرن . وكانت شركة بل تقوم بتحسين خدمتها وخفض نسبة ربحها حتى محنة التضخم فى الستينيات .

وأقدم ڤيل على عمل شىء يعتبر بدعة فى أيامه وحتى فى أيامنا هذه . لقد قام بالتعرف على مؤيدى شركة بل . لقد كانت الوكالات المنظمة ، مثل لجان المرافق العامة فى الولايات المختلفة ، تعتبر«اشتراكية خبيثة » وأيضاً «عدواً» من وجهة نظر أى رجل أعمال ثاقب الفكر فى أيامه . قرر ڤيل أن الجمهور هو المؤيد الحقيقى للشركة ، لدرجة أنه كان من عمل شركة التليفون أن تدفع الوكالات المنظمة إلى أداء وظيفتها . وحاول التفكير فى أهدافها ، وماذا يجب أن تكون هذه الأهداف. ولقد كان هناك بعض الشك فى إمكانية

تأميم شركة بل منذ زمن بعيد لولا أن الجمهور الأمريكى لم يشعر أن الوكالات المنظمة كانت تقوم بعملها ولو على نحو متقطع. ولولا اعتراف ڤيل بأن الوكالات المنظمة هى المؤيدة المتميزة للشركة ، لما أمكن للجان المرافق العامة الأمريكية أن تحظى بالطاقة على أداء وظيفتها أو بالقدرة على فهم عملها.

## الجامعة الأمريكية

إن بناء الجامعة الأمريكية الحديثة من عام 1860 إلى الحرب العالمية الأولى يوضح كيفية قيام مؤسسات الخدمة بعملها. وكان ظهور الجامعة الأمريكية فى هذه الفترة نتيجة عمل مجموعة صغيرة من الرجال ، وهم: أندرو هوايت (مدير جامعة كورنيل 1868-1885) وتشارلز إليوت ( مدير جامعة هارڤارد 1869- 1909 ) ودانيال كويت جيلمان ( مدير جامعة جونز هوبكنز، 1876-1901) وديفيد ستار جوردان (مدير جامعة ستانفورد، 1891- 1913) ووليام رينى هارپر(مدير جامعة شيكاغو ، 1892-1904) ونيكولاس مورى بتلر (مدير جامعة كولومبيا، 1902-1945)

وكانت لدى هؤلاء الرجال جميعاً بصيرة أساسية مشتركة: إن الكلية التقليدية التى كانت فى الأصل معهداً لاهوتياً لتدريب الوعاظ ـ قد عفا عليها الزمن تماماً وأصبحت عقيمة وغير مجدية، وفى طريقها إلى الزوال سريعاً . وفى أمريكا عام 1860، كان طلاب الكلية أقل مما كان بها قبل أربعين عاماً مضت بالنسبة لعدد سكان أقل كثيراً. وكان للرجال الذين قاموا ببناء الجامعات الجديدة هدف مشترك عام وهو خلق مؤسسة جديدة أى جامعة حقيقية. ولقد عرف هؤلاء الرجال جميعاً أنه فى حين كان النموذج الأوروبى ، وخاصة أكسفورد وكمبردج والجامعات الألمانية ، لديه الكثير ليقدمه ، فإن هذه الجامعات الجديدة يجب أن تكون مؤسسات أمريكية .

وبخلاف هذه المعتقدات المشتركة، كانت هناك اختلافات حادة بينهم فيما يختص بما يجب أن تكون عليه هذه الجامعات، وماهى رسالتها والغرض منها.

فكان إليوت، فى هارڤارد ، يرى أن الغرض من الجامعة تعليم مجموعة قيادية بأسلوب متميز . وكان يرى أن جامعة هارفارد يجب أن تكون مؤسسة قومية وليست

أبرشية مقصورة على أهالى بوسطن الذين تأسست من أجلهم كلية هارڤارد ، وكان عليها أن تعيد إلى بوسطن - ولمنطقة نيو إنجلند - تميزها بسيطرة الصفوة الأخلاقية والتى كانت تتزعمها مجموعة «المختارين» من جماعة البيوريتان وأتباعهم من القادة الفيدراليين للجمهورية الأمريكية فى أيامها الأولى . أما بتلر فى جامعة كولومبيا - وبدرجة أقل هارپر فى جامعة شيكاغو - فكان يرى أن وظيفة الجامعة هى تطبيق منهجى للفكر المنطقى والتحليلى للمشاكل الأساسية فى المجتمع الحديث، وهى: التعليم والاقتصاد والحكومة والشئون الخارجية، وكان جيلمان فى جامعة چونز هوبكنز يرى الجامعة منتجاً للمعرفة المتقدمة ، وقد قصرت هذه الجامعة عملها على البحوث المتقدمة ، ولم تكن تعطى أى تعليمات للطلبة . أما هوايت فى جامعة كورنيل فكان يهدف إلى إيجاد جمهور متعلم، وهكذا.

إن كل واحد من هؤلاء الرجال كان يعرف أن من واجبه أن يقدم تنازلات، وكان كل منهم يعلم أن عليه إرضاء عدد من المؤيدين ومن الجمهور ، وكل منهم نظر الى الجامعة من زاوية مختلفة تماماً . وكان كل من بتلر وإليوت، مثلاً ، لابد له من بناء جامعتيهما الجديدتين على الأسس القديمة القائمة (أما الآخرون فيمكنهم البناء من سطح الأرض فصاعداً) وكان عليهم إرضاء أو على الأقل استرضاء - الخريجين وهيئة التدريس الموجودين عندئذ. وأن يكونوا حريصين للغاية على جذب الدعم المالى والحصول عليه.

وكان إليوت المتمسك بالأخلاق هو أول من ابتدع مكتب التوظيف ، وبدأ فى إيجاد فرص عمل ذات رواتب مجزية لخريجى هارڤارد، خاصة فى مجال الأعمال الحرة. وكان بتلر يعرف أن جامعة كولومبيا قد بدأت متأخرة، وأن محبى فعل الخير من أصحاب الملايين فى أيامه كانوا معرضين لإغواء منافسيه من الجامعات الأخرى (مثلا روكفللر من شيكاغو) . لذا كان هو أول من اخترع مكتب العلاقات العامة فى الجامعة، وكان هذا المكتب متخصصاً وناجحاً للغاية فى (التودد إلى الشخصيات الثرية والحصول على تبرعات منهم).

وقد أعطى كل من هؤلاء الرجال أولوية للتعريف الذى وضعه للغرض من الجامعة ورسالتها . وهذه التعريفات لم تدم أطول من واضعيها. وحتى فى خلال حياة إليوت وبتلر

مثلاً ، فقد خرجت مؤسساتهم عن طوعهم ، وبدأت فى نشر أهداف، وفى إرباك الأولويات. وفى هذا القرن تحولت جميع هذه الجامعات لكى تكون جميعاً ذات نمط عام .

ومن الصعب اليوم أن نفرق بين واحدة من هذه الجامعات العملاقة والأخرى . إلا أن بصمات مؤسسيها لم تمح تماماً بعد . وليس من قبيل الصدفة قيام النظام الجديد باختيار أعضاء هيئات التدريس من كولومبيا وشيكاغو لكى يكونوا مستشارين على مستوى عال وصانعى سياسة ، لأن النظام الجديد تعهد بتطبيق الفكر العقلانى وتحليل السياسات العامة والمشاكل . وبعد ثلاثين عاماً ، عندما جاءت إدارة كينيدى باعتقادها الراسخ فى أسلوب الصفوة اتجهت بطبيعة الحال إلى جامعة هارفارد.

لم يكن التعليم العالى موجوداً فى أمريكا عام 1860 ، وما كان موجوداً منه لم يلق الثقة والدعم من الجماهير. وبحلول عام 1900 أصبحت الجامعة الأمريكية رائدة راسخة ومركزاً قوياً كبيراً وهيئة سياسية واجتماعية وثقافية . وفى أمريكا عام 1860 كانت هناك نسبة من الشباب فى الجامعات أقل مما فى أى دولة رائدة أخرى . وبحلول عام 1900 كان لديها نسبة أكبر من الشباب فى الجامعات، كما كان يجرى وضع الأسس لكثير من الجامعات للتعليم العالى لأكبر عدد من الشباب . وفى عام 1860 كانت أمريكا تعتمد على أوروبا فى منحها الدراسية وبحوثها وعلومها، ولم يكن للأمريكيين الذين تميزوا فى هذه العلوم أية صلة بالجامعات (أمثال فرانسيس باركمان فى التاريخ وإمرسون فى الفلسفة وجوزيف هنرى فى الفيزياء). وكان المخترعون الذين قاموا بتعليم أنفسهم بأنفسهم فخر أمريكا دون شك . وفى عام 1900 حققت أمريكا إنجازاً وثقة بنفسها فى المنح الدراسية والبحوث والعلوم. وكان الرجال المتميزون فكريا وعلمياً (أمثال وليام جيمس فى الفلسفة وجون ديوى فى التربية وتشارلس بيرد وفريدريك ج . تيرنر فى التاريخ وألبرت مايكلسون فى الفيزياء) كلهم أعضاء فى الجامعات. وأصبحت الجامعة الأمريكية فى هذا الوقت مؤسسة أمريكية واضحة رغم أن أكثر أساتذتها أتموا دراستهم فى ألمانيا .

إن المعنى الخفى الذى ينم عنه هذا المثال من الفعالية العالية والإنجازات الكبيرة التى حققتها الجامعات الأمريكية، هو الالتزام الصريح بتعريف واحد ومحدد للغرض والرسالة.

## ليلينثال وهيئة وادى تينسى

وثمة مثال آخر مختلف وإن يكن على نفس الدرجة من التوجيه ذلك هو هيئة وادى تينسى ( المرفق العام ومجمع الأشغال العامة فى جنوب وسط الولايات المتحدة ) التى أنشئت فى أيام النظام الجديد ، ولم تعد هذه الهيئة تثير جدلاً حولها . وهى الآن شركة كبيرة للكهرباء فيما عدا أنها مملوكة للحكومة وليست ملكاً لمستثمرى القطاع الخاص. ولم يكن هذا حالها فى عهدها الأول منذ أربعين عاماً. فقد كانت حينذاك شعاراً ورمزاً وصرخة تدوى لإشعال روح الحماسة . وكان بعض الأصدقاء والأعداء على السواء يرون أنها خطوة نحو تأميم الطاقة الكهربائية فى الولايات المتحدة . ورأى فيها آخرون الوسيلة لعودة الإصلاح الزراعى على طريقة جيفرسون التى قامت على القوى الكهربائية الرخيصة الثمن، والانتهاج الحكومى للسياسة الأبوية ، إلى جانب المخصبات المجانية . وظل الاهتمام الأول لآخرين التحكم فى الفيضان والملاحة. وكان هناك كثير من التوقعات المتصارعة حول أول رئيس لهيئة وادى تنيسى - آرثر مورجان المهندس والاقتصادى البارع الذى كان يتخبط تماماً . وكان عاجزاً عن التفكير فيما يجب أن يكون عمل هذه الشركة وكيف يحدث التوازن بين أهدافها المختلفة. ولم يستطع مورجان تحقيق أى نجاح. وفى نهاية الأمر قام الرئيس روزفلت باستخدام دافيد ليلنثال المحامى غير المعروف تماماً وليس له إلا خبرة سابقة بسيطة وعينه مديراً بدلاً عنه .

وقام هذا المحامى الشاب بتعريف عمل هيئة وادى تنيسى - وانتهى إلى أن الهدف الأول هو بناء محطات كهربائية فى غاية الكفاءة وتزويد الإقليم المتعطش للطاقة بالقوى الكهربائية الوفيرة رخيصة الثمن . وقرر أن كل ما تبقى يتوقف على تحقيق هذا الهدف الأول ، الذى أصبحت له الأولوية العملية . ولقد حققت هيئة وادى تنيسى اليوم كثيراً من أهدافها الأخرى مثل، السيطرة على الفيضان والمجارى المائية الصالحة للملاحة، وإنتاج المخصبات والتنمية المتوازنة للمجتمع . ولقد أصبحت هيئة وادى تنيسى أمراً مسلماً به بفضل إصرار ليلينثال على وضع تعريف واضح لعمل الهيئة ، وعلى وضع الأولويات لعملها. وقد اعترف بذلك الجميع حتى أشد خصومها عناداً.

## الدرس المستفاد من الميجى

إن أهم مثال على أداء مؤسسات الخدمة هو التطور الذى حدث فى اليابان فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر، بعد ما أطلق عليه عودة الميجى عام 1868 . وبعد ذلك بثلاثين عاما، أصبحت اليابان - التى كانت من قبل دولة فقيرة للغاية تعتمد على الزراعة إلى حد كبير ومشدودة فى وثاق قوى من الطبقية - دولة حديثة ذات قوة عسكرية كبرى قادرة على هزيمة روسيا الإمبريالية، وعامل فعال فى التجارة العالمية كما أصبحت أول دولة لا تعرف الأمية بالفعل .

ولم يتعد عدد رجال الدولة والوطنيين وقادة منشآت الأعمال الحرة فى عصر الميجى الذين قاموا بهذا التحول حفنة من الرجال الممتازين . ولم يكن هؤلاء الرجال أكثر من أقلية صغيرة فى المجموعة القيادية . أما العمل فقد قام به رجال عاديون عاملون أكفاء. وكان السبب فى النجاح هو رغبة جيل الميجى فى التفكير فى الأهداف، وفى وضع بعض الأولويات مع التركيز عليها.

وتحدد غرض عودة الميجى فى الحفاظ على استقلال اليابان والتقاليد اليابانية فى عالم تسلطت عليه الإمبريالية الغربية . وتجمعت هذه الأهداف فى شعار واحد وهو : «بلد ثرى وجيش قوى» ، وهو الشعار الذى تطلب التعلم للجميع ، وإدارة محلية موحدة، وعدالة داخل البلاد كلها. وأصبحت الأهداف الخمسة - التى تتمثل فى النمو الاقتصادى، والجيش والبحرية الحديثين ، ومعرفة القراءة والكتابة ، والحكومة المحلية الموحدة ، والنظام القضائى القوى الأولويات التى قام رجال الميجى بالتركيز عليها.

وتختلف الآراء بشأن هذه الأولويات وقد حدث ذلك من جانب كثير من اليابانيين والنقاد الأجانب . فمثلا ، لم يكد العمل يذكر لتحسين وضع الفلاح أو تحصين الفقراء فى مواجهة التقلبات العاصفة لعملية التصنيع الجارفة . ولم يكد العمل يذكر لكى تكون الطبقة المتوسطة الجديدة التى حظيت بقدر كبير من التعليم قادرة على الحكم الذاتى . وكان رجال الميجى على وعى بهذه النقاط المنسية ، ولكنهم قرروا عن عمد ، أنه لابد من وجود أولويات ، وفكروا فيما ينبغى أن يكون منها ، وركزوا عليها طاقات الأفراد الوطنيين الموهوبين ذوى الهمة فى العمل.

وهناك أمثلة أخرى . ولكى نوضح الفعالية فى الجامعة ، على سبيل المثال ، يجب أن نذكر فيليهلم فون همبولت مؤسس جامعة برلين فى أحلك أيام هزيمة ألمانيا أمام نابليون. وثمة مثال آخر هو ، كما سبق القول، الجامعات الإنجليزية ذات «الطوب الأحمر» التى تأسست منذ الحرب العالمية الثانية نتيجة تفكير الاقتصادى الشهير ليونيل روبنز فى الأهداف والأولويات . وأيضاً سبق أن ذكرنا من قبل مدارس الغيتو فى نيويورك التى يتعلم بها الصغار . وثمة مثال آخر فى مجال التعليم، وهو مدرسة فولك الثانوية والتى أنشأها القس الدانماركى نيكولاى جروندفيج منذ 150 عاماً مضت، والتى أصبحت أساساً لكل من تطور الدول الإسكندنافية إلى نموذج الديمقراطيات ولتطور التعليم المستمر كله حتى يومنا هذا. وكان ينبغى أن أسرد بضعة أمثلة عن فعالية الخدمة فى مجالات أخرى مثل الرعاية الصحية ومعامل البحث.

ويمكن القول إن كل واحدة من مؤسسات الخدمة العامة الفعالة متفردة فى ذاتها ، فكل منها مختلفة تماماً عن الأخرى . ولكن هذه الأمثلة توضح أن مؤسسات الخدمة يمكن *إدارتها لكى تقوم بالأداء المطلوب.*

## الطريق إلى السوق و«المنافسة الاشتراكية»

أوضحت الأمثلة السابقة أن المهمة لا يمكن إنجازها بأى من الطريقتين التقليديتين السائدتين . إن كلا من هاتين الطريقتين ، سواء التى تقول «دع السوق يقوم بالعمل » أو التى تقول: «دع رغبة الجماهير تسود وتستبعد الصيارفة» ، لا يمكن أن تعمل فى مؤسسة خدمة تقوم على الميزانية المخصصة.

ويعتبر مدخل السوق عادة مدخلاً رأسمالياً ولكن هذا خطأ فى الفهم ، فقد يكون مدخل السوق اشتراكياً أيضاً. وسواء كانت الملكية فى أيد رأسمالية أم لا ، فلم يعد هذا أمراً أساسياً . فالمهم هو الاستقلال الإدارى والمساء لة . والمهم أن تكون الموارد مخصصة لتوليد النتائج ، وأن تخصص بناءً على هذه النتائج .

والفكرة السائدة التى مؤداها أن اقتصاد الولايات المتحدة اقتصاد رأسمالى لأن الملكية ملكية خاصة ليست إلا فهماً خاطئاً إذ تقع ملكية الأعمال الحرة الأمريكية الكبيرة

فى أيدى الشعب ، أى فى أيدى صناديق المال المشتركة وصناديق المعاشات ، وهم وكلاء الطبقة الوسطى والعمال . ولم تؤمم منشآت الأعمال الحرة الكبرى فى الولايات المتحدة ، لكنها تحولت إلى الاشتراكية إلى حد كبير بالتعريف الكلاسيكى . فالولايات المتحدة ، فى أحسن الأحوال، خليط بين الرأسمالية والاشتراكية، وقد تكون فى سبيلها إلى الاقتصاد الاشتراكى ، الذى يملك فيه الشعب وسائل الإنتاج . إلا أن الولايات المتحدة تسير إلى حد كبير على أساس الاستقلال الذاتى المحلى للمشاريع الكبيرة المهمة، وتقوم بتخصيص الموارد على أساس النتائج ، وعلى هذا فهى ما زالت تعتمد على اقتصاد السوق .

ولا تعمل اليابان طبقاً للتمييز التقليدى للملكية على أنها العامل المحدد . وإذا قيل إن أحداً فى اليابان يملك الشركات الكبرى، فإنه سيكون موظفى هذه الشركات ومديريها على الأخص ،حيث لا يمكن فصلهم ويظلون فى الخدمة مدى الحياة، فهم يعتبرون فى عرف القانون الملاك المستفيدون بالرغم من عدم حيازتهم على لقب شرعى . ومع ذلك ، فاليابان ليست ذات اقتصاد اشتراكى على نحو واضح.

ولم تجر أكثر المناقشات حدة فيما يتعلق باقتصاديات السوق فى الخمسين عاماً الماضية فى البلاد ذات المشاريع الحرة الكبيرة أو فى معسكر المشاريع الحرة الكبرى . فقد كانت المناقشة تدور حول ما عرف بالمنافسة الاشتراكية ، أى المنافسة فى اقتصاد لا يملك الرأسماليون وسائل إنتاجه.

تمتد جذور هذه المناقشة إلى سنوات ما بعد الحرب العالمية الأولى، عندما توقع الاشتراكيون الديموقراطيون الذين جـاءوا حديثاً إلى الحكم أن يؤمموا الأعمال الحرة الألمانية. وأنشئوا لجنة قوية للتحول الاشتراكى ، للقيام بالتحول من الاقتصاد الرأسمالى إلى الاقتصاد الاشتراكى. وكان الاقتصاديون فى لجنة التحول للاشتراكية اشتراكيين ملتزمين، ولكنهم كانوا قد خبروا عدم الفعالية وعدم الكفاءة وضياع الاقتصاد الألمانى الذى كان مخططاً خلال الحرب العالمية الأولى . وبدلاً من أن ينتهجوا اقتصاداً اشتراكياً قاموا بإنتاج مايسمى «بيان رأسمالى عام».

ولقد أيدت اللجنة الألمانية للتحول الاشتراكى اتجاهاً قوياً من جانب الحكومة. ولكن فيما يختص بالاقتصاد نفسه فقد أوصت فى الأساس باقتصاد السوق الذى يتعلق

باحتكار القلة ، تقوم فيه الشركات الكبرى المملوكة ملكية خاصة وتدار على نحو خاص بالتنافس فيما بينها، فى كل الأسواق الكبيرة . وكانت هذه التوصيات غير مقبولة من جانب الماركسيين الملتزمين ولكن المنطق كان غير قابل للمهاجمة. فلقد أبرز الألمان بشكل قاطع بأن الاحتكارات الحكومية لن تنتج أو تبنى اقتصاداً قوياً.

أما مدخل التخطيط الروسى الذى ظهر بعد بضع سنوات فقد صمم ليرد على هذه الهرطقة ويدحضها . وكان الرد الثانى الذى يتسم بأهمية وذكاء أكثر هو رد الماركسى البولندى أوسكار لانج Oscar Lange ( الذى قام بالتدريس فى جامعة شيكاغو قبل أن يعود بعد الحرب العالمية الثانية ليموت فى بلده) الذى أطلق على طريقته «التنافس الاشتراكى» . وكان نموذج لانج يشترط الملكية العامة لوسائل الإنتاج وبهذا يستبعد الرأسمالى ؛ ولكنه يشترط أيضاً وجود منشآت الأعمال الحرة المستقلة بذاتها تحت إدارتها الذاتية تتنافس فى اقتصاد السوق وتكسب ربحها من نتائج أعمالها. وما قاله لانج بعبارة أخرى إن العقيدة الاشتراكية تطلب أن تتحول الملكية إلى ملكية جماعية . ولكن يجب تخصيص الموارد طبقاً للأداء والنتائج ، أى على أساس اختبار السوق، إذا أراد أى اقتصاد تخصيص موارده على أساس منطقى ويصبح قادراً على الأداء الجيد.

وكانت نقطة الضعف الوحيدة فى طريقة لانج أنها تحذف السوق بالنسبة لرأس المال ، أى تخصيص الموارد للمستقبل. ومع ذلك ، فإن طريقته طرحت موضوع المساءلة وركزت على النتائج. وكانت طريقة لانج فى التنافس الاشتراكى السبب فى جميع المقترحات الخاصه بالتحرر من الكتلة السوفيتية ، مثل الإصلاحات الاقتصادية التى أجهضت فى تشيكوسلوفاكيا فى عامى 1967و1968 والتى أثارت الغزو العسكرى الروسى لها .

لم تكن المعارضة الروسية للمحاولات الخاصة بالتنافس الاشتراكى مبنية على مناقشات عقلانية اقتصادية أو أداء اقتصادى . فقد كانت مبنية على مناقشات قانونية صريحة ، بأن ترك إدارة الأعمال الحرة مستقلة ذاتياً سيضعف بشدة من السيطرة السياسية للحزب الشيوعى تماماً . لقد وضع لانج الأداء قبل السلطة وهو ما يجب على جميع الاقتصاديين عمله ، فإن حكام الدول البوليسية يضعون السلطة قبل الأداء دائماً.

وقامت يوغسلافيا بتحويل أفكار لانج إلى حقيقة فى أواخر الستينيات ، وأصبحت

مشروعاتهما الكبيرة التى تملكها الحكومة اسميا تدار ذاتياً ، وكان عليها إثبات قدراتها فى سوق ملىء بالتنافس . ولم تعد الأعمال اليوغسلافية تمول مباشرة عن طريق المخصصات المدرجة فى الخطة القومية . بل كان عليها أن تتنافس على رأس المال على أساس العائد المحتمل من الاستثمار، أى على أساس رأسمالى مبنى على جلب الربح .

وكانت جميع المحاولات فى الاتحاد السوفيتى الخاصة بإقحام الأداء الجيد فى الاقتصاد ، محاولات لاستخدام أفكار لانج عن التنافس الاشتراكى، أى الإدارة الذاتية والمساءلة المبنية على الأداء ونتائج السوق ، رغم أن اسم لانج ومصطلح «التنافس الاشتراكى» ما زالا محظورين . ولم تعد هناك مقاومة تذكر فى مناقشات المصلحين، عن أن التنافس الاشتراكى يدر نتائج اقتصادية عالية وسريعة، وأن المقاومة تنحصر فى المخاطرة بفقد السيطرة السياسية.

وبعبارة أخرى لم يعد النقاش حول السوق وأخلاقيات الملكية الخاصة من أجل الربح له أهمية كبيرة . بل يجب إجراء النقاش بخصوص طاقة الأداء فى نظام يتم من خلاله تحقيق ربح منشأة العمل الحر مقابل الأداء والنتائج فى مواجهة نظام يمول من ميزانية مخصصة . ولهذا السبب فليس ثمة داع للنقاش . وحيث يمكن بحق إجراء اختبار للسوق ، فستكون نتيجته الأداء والنتائج . ولا يرجع هذا إلى «فضل» المشروع الحر أو إلى المديرين المستقلين ، بل لأن المشروع يحصل على الربح من أجل الأداء والنتائج فذلك يقود إلى الأداء والنتائج الجيدة.

## حدود السوق

من الجلى أن السوق غير قادر على تنظيم جميع المؤسسات .

ومؤسسات الخدمة أكثر القطاعات تنوعاً ، وتشمل احتكارات طبيعية تعتبر، بوضوح ، مؤسسات اقتصادية ـ مثل التليفون والبريد والكهرباء فى مناطق معينة. وتشمل مؤسسات الخدمة إدارات العدل والدفاع وهى مؤسسات غير اقتصادية ويجب ألا تكون . والشىء الواحد والوحيد المشترك بينها هو ، لسبب أو لآخر، عدم إمكانية وضعها تحت اختبار سوق تنافسى.

## حدود السياسة العامة

لقد كانت النتيجة التقليدية عند الرأسماليين والاشتراكيين على السواء أنه حيثما يتعذر على السوق إيجاد اختبار للأداء، فإن «السياسة العامة» ستقدم الإرشاد والمراقبة . ولكن هذه الإجابة ليست كافية كما أوضحت مناقشتنا عن تأثير الميزانية. ومما لا شك فيه، أن مؤسسات الخدمة بما فيها المؤسسات الموجودة داخل منشآت الأعمال الحرة يجب السيطرة عليها عن طريق السياسة. إنها تحتاج إلى أكثر من البرامج والوعود والنوايا الطيبة والعمل الشاق، إنها تحتاج إلى كل ما تضمنه الميزانية. وتحتاج إلى نظام وهيكل لتوجيهها إلى الأداء الجيد حيثما كان ذلك ممكناً . وكما أوضحت لنا الأمثلة السابقة ، تحتاج مؤسسات الخدمة أيضاً إلى مخطط للاستغناء عن القديم والعتيق وكذلك سياسات للترك فى خطة عمل المؤسسة. وفى كل حالة من الحالات التى شرحناها كانت الفعالية موجودة لدى هذه المؤسسات ، ولكن لفترة زمنية فقط ، ولم تكن موجودة طوال الوقت.

إن الحل الذى أوجده ڤيل ظل معمولاً به لمدة نصف قرن ، ولكن كما قلنا من قبل لم يعد صالحاً للعمل به الآن . ولقد شبت الجامعات الأمريكية عن الطوق الذى حدده لها منشئوها منذ قرن مضى ، وتحتاج الآن إلى فكر جديد حول رسالتها ووظيفتها وهدفها والسيطرة عليها وكذلك حول الأولويات والمعايير التى يمكن بواسطتها قياس إنجازاتها ونتائجها . ولقد قامت هيئة وادى تينسى بعملها بجدية لتجعل نفسها مستقلة . إن ما كان بالأمس مجالاً للريادة أصبح اليوم شيئاً مألوفاً ، فلا أحد اليوم يتوقع الاستغناء عن الكهرباء.

لقد أصبحت اليابان فى نهاية المطاف أسيرة لنجاح الميچى . وكان رجال الميچى على وعى تام بأنهم اختاروا الأولويات وأنهم أرجئوا مجالات هامة أو وضعوها فى مرتبة ثانية. ولم يرض خلفاؤهم التفكير فى أولويات أخرى. وكانت النتيجة أن القوة العسكرية التى كانت الوسيلة للوصول إلى الغاية بالنسبة لرجال حركة الميچى وهى استقلال اليابان، أصبحت هى النهاية فى حد ذاتها . وفى نهاية الأمر ، أنزلت كارثة باليابان وكادت تدمر إنجازات جيل الميچى كله.

14

# إدارة مؤسسات الخدمة من أجل الأداء

*مبادئ الفعالية في مؤسسات الخدمة ـ كيفية استخدام هذه المبادئ ـ الأنواع الثلاثة لمؤسسات الخدمة واحتياجاتها ـ مراجعة الأهداف والنشاطات من أجل الترك المنظم للأعمال ـ إدارة مؤسسات الخدمة من أجل الأداء .*

تحتاج الأنواع المختلفة من مؤسسات الخدمة إلى هياكل مختلفة، ولكننا قد ننتهى إلى أن الجميع فى حاجة لفرض نظام على أنفسهم مماثل للنظام الذى فرضه المديرون وقادة المؤسسات فى الأمثلة التى وردت فى الفصل الثالث عشر .

1 ـ إنهم بحاجة إلى تعريف «ما هو عملنا وماذا يجب أن يكون» . ويجب أن يضعوا بدائل من التعاريف الواضحة ، وأن يفكروا فيها ملياً لإيجاد التوازن بين التعاريف المختلفة وحتى المتصارعة «لما هو عملنا وماذا يجب أن يكون» .

2 ـ عليهم أن يستنبطوا أهدافاً وغايات واضحة من تعريفهم للوظيفة والرسالة .

3 ـ عليهم التفكير فى الأولويات الخاصة بالتركيز ، والتى ستمكنهم من اختيار

أهداف، ووضع مستويات للإنجاز والأداء ، أى تعريف الحد الأدنى من النتائج الممكن قبولها . وكذا وضع موعد محدد لإنهاء الأعمال ، ثم يبدأون العمل للحصول على النتائج وتحديد أحد الأشخاص للمساءلة عن هذه النتائج .

4 ـ عليهم تحديد مقاييس الأداء ـ مثل المقاييس التى خصصتها شركة التليفونات لتحديد درجة رضا العملاء ، ومثل الأرقام التى وضعها رجال الميجى لقياس تقدمهم .

5 ـ إنهم فى حاجة لاستخدام هذه المقاييس فى التغذية المرتدة عن جهودهم، بمعنى إقامة سيطرة ذاتية من النتائج فى نظامهم .

6 ـ وأخيراً ، إنهم بحاجة إلى مراجعة منظمة لأهدافهم ونتائجهم لتحديد الأهداف التى لم تعد تخدم أى غرض أو التى ثبت تعذر بلوغها . كما أنهم بحاجة إلى التعرف على الأداء غير المقبول والأنشطة التى عفا عليها الزمن أو غير المنتجة أو كليهما . ويحتاجون أيضاً إلى ميكانزم لترك هذه الأنشطة بدلاً من إهدار أموالهم وطاقاتهم ، حينما تكون النتائج غير مرضية .

وربما يكون المطلب الأخير أهم المطالب . فغياب اختبار السوق يستبعد من مؤسسة الخدمة النظام الذى يرغم أى عمل فى نهاية المطاف على ترك الأمس ـ وإلا يفلس . إن تقييم أنشطة الأداء المتدنى فى مؤسسات الخدمة وتركها ، فى خارج العمل الحر أو فى داخله ، قد يكون شيئاً مؤلماً، ولكنه ابتكار يستحق كل تقدير .

إن اختبار الأهداف، واختبار تناسبها وأولوياتها وكذلك النتائج فى مقابل التوقعات، قد يكون أكثر المطالب أهمية بالنسبة لنجاحات الأمس .

وليس هناك نجاح إلى الأبد، وهذا ما أوضحته أمثلتنا، إلا أن التنازل عن نجاح الأمس أصعب كثيراً من إعادة تقييم الفشل . إن النجاح يولد الشعور بالأمان . كما يوجد ارتباطاً عاطفياً وعادات عقلية وفعلية ، ويولد أيضاً ثقة مزيفة بالنفس . إن النجاح الذى يعيش أطول من فائدته ، قد يكون فى النهاية مدمراً بدرجة أكبر من الفشل .

وقد يصبح نجاح الأمس فى مؤسسات الخدمة سياسة وميزة واعتقاداً راسخاً، إلا إذا فرضت المؤسسات على نفسها نظاماً من التفكير فى رسالتها وأهدافها وأولوياتها،

ونظامـاً للبناء عن طريق التـغذية المرتدة من النتـائج والأداء على السـياسـات والأولويات والعمل . إننا فى حالة «أزمة رفـاهية» فى الولايات المتـحدة لأن برنامج الرفاهـية الخاص بالنظام الجديد كان ناجحاً فى الثلاثينيات لدرجة لم نتمكن معها من تركه ، وبدلاً من ذلك قمنا بتطبيقه بطريقة خاطئة على مشكلة المهاجرين السود إلى المدن فى الخمسينيات والستينيات ، التى تختلف عنه اختلافاً جذرياً .

يجب أن يكون واضحاً الآن أن جعل مؤسسات الخدمة تقوم بالأداء لا يحتاج إلى رجال عظام بل يحتاج لنظام . ولا تختلف أساسيات هذا النظام عن أساسيات الأداء فى مشروعات الأعمال الحرة ، إلا أن التطبيق سيكون مختلفاً . فمؤسسات الخدمة ليست منشآت أعمال حرة . والأداء فيها يعنى شيئاً مختلفاً تماماً .

إن تطبيقات الأساسيات ، يجب أن يختلف كثيراً تبعاً لأنواع مؤسسات الخدمة . وكما أوضحت أمثلتنا ، هناك ثلاثة أنواع مختلفة على الأقل من مؤسسات الخدمة . وهى مؤسسات لا تربح عن طريق الأداء والنتائج ، ولكن عن طريق الجهود والبرامج .

## • الأنواع الثلاثة لمؤسسات الخدمة

1 ـ أولاً هناك مؤسسة الاحتكار الطبيعى . وهى تنتج سلعاً اقتصادية وخدمات، أو يفترض ذلك على الأقل، إلا أنها لا تربح من النتائج والأداء الجيد ، وذلك لأنها احتكار .

إن الخبير الاقتصادى يعّرف الأعمال التى لها حقوق مطلقة فى منطقة معينة ، مثل شركة التليفون أو الكهرباء ، على أنها احتكار طبيعى . ولكن معمل البحث فى داخل منشأة الأعمال الحرة هو الآخر يعد احتكاراً طبيعياً .

2 ـ والمجموعة الثانية من مؤسسات الخدمة هى المؤسسات التى يتم الدفع لها من ميزانية مخصصة لها . وفى حين تشترك هذه المؤسسات فى صفة عامة ، فإن غرضها الفردى وطريقتها الخاصة فى تحقيق مطالبها لا تكون بالضرورة موحدة ، كما أن أولوياتها يمكن أن تكون مختلفة .

والجامعة الأمريكية هى أحد الأمثلة على ذلك . فلقد كان كل من الرؤساء الستة للجامعات فى تاريخنا مهتماً بالتعليم العالى . وانطلق كل منهم لبناء جامعة على أنقاض

الأكاديمية الطائفية البالية التى ترجع إلى القرن الثامن عشر . ولقد شهد جميعهم بدائل للرسالات والوظائف . وحاول كل منهم هيكلة جامعته بطريقة تعطى تأكيدات مختلفة بين هذه البدائل الخاصة «بما هو عملنا وماذا يجب أن يكون» ، وقام كل منهم بوضع أولويات مختلفة . وقاموا عن قصد وتعمد ببناء مؤسسات متنافسة مع أنها كانت كلها جامعات ولها نفس الهيكل : أمناء الجامعة ، ومدير الجامعة ، والكلية والطلبة ، ومناهج دراسية متشابهة تؤدى إلى الدرجات العلمية نفسها .

3 ـ وأخيراً ، هناك ذلك النوع من مؤسسات الخدمة التى تكون فيها الوسائل فى مثل أهمية الغايات ، وبالتالى يكون فيها التماثل هو الجوهر . ويدخل هنا تحت هذا النوع من المؤسسات : الإدارة القضائية أو إدارة الدفاع ، وأغلب المجالات التى تعتبر مجالات سياسية من الناحية الفلسفية السياسة التقليدية .

## الاحتياجات الخاصة للمؤسسات

**ما الذى تحتاجه كل من هذه المؤسسات؟**

تحتاج مؤسسة الاحتكار الطبيعى إلى أبسط هيكل ، وهى الأقرب إلى النتائج، وإن كانت لا تربح منها مباشرة . وكل ما تتطلبه هو أن تقوم بعملها مثل أى منشأة أعمال حرة أخرى ولكن بصورة تتسم بمزيد من النظام .

وبالمناسبة ، تلك حجة قوية لإبقاء الاحتكارات الطبيعية خاضعة للنظام العام ، وليست خاضعة للملكية العامة . ولقد تيقن علماء السياسة والاقتصاد منذ أمد بعيد أن أى احتكار طبيعى غير منظم، سيقوم حتماً بالاستغلال، علاوة على أنه عقيم وغير كفء . وقد لا تقوم مؤسسة احتكارية مملوكة للحكومة بالاستغلال ، ولكن العميل ليس أمامه من سبيل لإصلاح عدم الكفاءة وسوء الخدمة والرسوم العالية وعدم رعاية مطالبه على وجه العموم. إن المؤسسة الاحتكارية التى تدار ذاتياً باستقلالية تحت النظام العام ستكون أسرع استجابة لاستياء العملاء ولمطالب المستهلكين من المؤسسات الاحتكارية الخاصة غير المنظمة، وكذلك المؤسسات الاحتكارية المملوكة للحكومة . ولكن المؤسسات الاحتكارية المنظمة التى تدار مستقلة بذاتها، تعتمد على الرأى العام والمعبر عنه من خلال وكالة

سياسية هي الجهاز المنظم لأسعارها وبالتالي لعائداتها وأرباحها .

إن العميل الفرنسي الذي يتلقى خدمة التليفون يعلم تماماً أنه يتلقى أسوأ خدمة تليفونية في أي دولة من الدول المتقدمة (فيما عدا الاتحاد السوفييتي) ؛ لأن التليفون خدمة تملكها الحكومة وتحتكرها ، ولذا لا يملك العميل سوى أن يتذمر. وفي نهاية الستينيات، هبط مستوى الكفاءة في نظام التليفون الأمريكي في بعض المناطق، خاصة في مدينة نيويورك، وطالت فترة الانتظار لإجراء الخدمات أو الإصلاحات لهذه الخطوط. (ونتيجة لإغفال الإحصاءات السكانية في خطط شركة التليفون) استطاع العملاء اتخاذ تصرف فعال وبدأوا على الفور في معارضة طلبات شركة التليفون لزيادة الأسعار - فوسائل الضغط الفعال على شركة محتكرة عديدة يصعب تصورها .

والعميل الأمريكي مثل العميل الفرنسي بالنسبة للخدمة البريدية، حيث كانت الأسعار ترتفع بحدة طوال أربعين عاماً، في حين كانت الخدمة تتدهور بسرعة أكبر. وبما أن الخدمة البريدية تملكها الحكومة، فليس أمامنا سبيل لإصلاح ذلك .

وعلاوة على ذلك ، فإن الوكالات المنظمة التي تقوم الحكومة من خلالها بالتعامل مع شركة خاصة عن بعد، يمكنها أن توفر الوسائل الخاصة لبناء الأداء المنهجي في داخل هيكل الاحتكارات المنظمة ، وذلك العمل هو الذي قام تيودور فيل ببنائه منذ ستين عاماً مضت في شركة التليفونات الأمريكية .

ولقد قامت لجنة الاتصالات الفيدرالية في دراستها لخدمة الخطوط الطويلة (أي المسافات الطويلة) لنظام بل للتليفونات، وأيضاً لجنة القوى الكهربائية الفيدرالية في دراستها لمد الكهرباء في ولايات وسط الأطلنطي، بالمطالبة بهذا النظام الذاتي من مختلف الشركات .

وفيما يتعلق بالاحتكار الذي تمثله معامل البحث في منشآت الأعمال الحرة، فإن الإدارة العليا يجب أن تطالب بنظام التفكير من خلال الأهداف وتحديد الغايات والأولويات وقياس الأداء وترك الأعمال غير المنتجة . إن هذه هي الطريقة الوحيدة كي تكون معامل البحث منتجة وسريعة الاستجابة لمطالب الشركة وفرصها ومسئولياتها .

وعلى الإدارة أيضاً المطالبة بتوضيح أهداف الإسهام وتقييم النتائج بالنسبة لهذه الأهداف . ويجب ألا تكون كمية ـ ففى الغالب لا يمكن تحديد الكمية بالفعل . غير أن الأهداف يجب أن تكون محددة وأن يتم تقييمها بدقة بالغة .

إن أحد مديرى البحوث ـ وكان عالماً ذائع الصيت على مستوى العالم ـ دأب على السؤال : «بماذا أسهمت وأنت فى هذا المعمل الخاص بالبحوث من أعمال تختص برؤية الشركة ومعرفتها ونتائجها فى السنوات الثلاث إلى الخمس الماضية ؟» ، ثم يسأل « وماذا تتوقع أن يكون إسهامك لرؤية الشركة ومعرفتها ونتائجها فى الخمس سنوات التالية؟» ويقول هذا المدير إنه لم يتلق جواباً عندما سأل هذا السؤال لأول مرة . وكل ما حصل عليه هو خطب عن غموض البحوث ونعيمها . وبعد طرح السؤال على مدى بضع سنوات بدأ يتلقى ردوداً، وبعد عدة سنوات أخرى بدأ يحصل على نتائج البحوث .

## «التنافس الاشتراكى» فى قطاع الخدمة

يتمثل النوع الثانى من مؤسسة الخدمة فى المدرسة والجامعة وأيضاً المستشفى. ويدخل هنا أيضاً أغلب موظفى الخدمة فى منشآت الأعمال الحرة . إن ما يحتاجونه فى هذا المجال هو التنافس الاشتراكى عند لانج .

والعميل فى هذا النوع من مؤسسات الخدمة لا يعتبر عميلاً حقيقياً، بل هو دافع جزية. فهو يدفع لمؤسسة الخدمة ، سواء أراد أم لم يرد، من الضرائب ومن الجبايات مثل التأمين الإجبارى، ومن مخصصات النفقات غير المباشرة. إن ناتج هذه المؤسسات لا يلبى أى رغبة، فهو يلبى احتياجاً. فالمدرسة والمستشفى وكذا موظفو الخدمة فى منشآت الأعمال الحرة تمد كل فرد بما يحتاجه وبما يجب أن يحتاجه، لأن فى ذلك فائدة له أو فائدة للمجتمع .

ويعتبر هذا النوع من مؤسسات الخدمة معيارياً إذا استخدمنا لغة المناطقة . ويهدف إلى دفع عملائه لأن يكونوا شيئاً ما ، وأن يعملوا شيئاً ما، وأن يتصرفوا بطريقة خاصة، وأن يعرفوا أشياء معينة، وأن يعتقدوا فى أشياء معينة . ومعظم مؤسسات الخدمة من هذا النوع الثانى يوفر سلعاً عامة لا يمكن توفيرها ـ حتى بأعلى تكلفة فى الغالب ـ إلا

على أساس جماعى . ولأن هذه المؤسسات معيارية من ناحية ولأنها توفر سلعاً عامة من ناحية أخرى ، فلا يمكن تمويلها إلا من الضرائب ومخصصات النفقات غير المباشرة أو من الجبايات الإجبارية الأخرى .

إن مؤسسات الخدمة من هذا النوع الثانى مؤسسات خدمة نموذجية لمجتمع متقدم، وعلامة مؤسسية له. أما الاحتكارات والمؤسسات الحكومية (أى المؤسسات من النوع الأول والثالث) فهى السائدة فى المجتمعات الفقيرة . ولكن مؤسسات الخدمة من النوع الثانى تصبح محورية فى عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وأداؤها حاسماً فى المجتمع المتقدم الحديث. وفى المجتمعات المتقدمة ــ أو فى الأعمال الحرة المتقدمة ــ فإن مؤسسات الخدمة هذه هى التى تلمس عن قرب الحياة اليومية للمواطن أو للمدير .

إن كلامنا المنمق يدور حول «حق كل طفل فى التعليم». ويشكو الصغار من إرغامهم على الذهاب إلى المدارس . وهم أقرب للحق من الكلام المنمق التقليدى. ونتكلم عن «حق كل مواطن فى رعاية صحية مناسبة» . إن هذا الحق لم يتم الوفاء به بعد فى الولايات المتحدة. ومع ذلك فإننا فى سبيلنا إلى رعاية صحية إجبارية . وفى كثير من الشركات، على سبيل المثال، يطلب من المديرين التنفيذيين إجراء فحص جسمانى شامل سنوياً، وإلا فإنهم سيفقدون إجازاتهم أو لا تدفع مرتباتهم. وعندما يتحول الاهتمام إلى الطب الوقائى بالنسبة لأعداد كبيرة من الناس ، كما يحتمل أن يحدث فى غضون فترة قصيرة، فإننا سنطالب كل فرد بالتقدم للحصول على الخدمة الصحية ، بمعنى أننا سنجعل الرعاية الصحية أمراً إجبارياً .

وينصح كثيرون بضرورة استخدام موظفى الخدمات داخل الشركات . ولا يسأل مديرو التسويق فى أقسام شركة كبيرة لامركزية عما إذا كانوا يرغبون فى حضور المناظرات الخاصة بالتسويق التى يقيمها المسئولون عن التسويق المركزى للشركة، بل إنهم يتلقون الأوامر بالحضور .

ويجب أن يكون الهدف (أى الرسالة الكلية) عاماً بالنسبة لمثل هذا النوع من مؤسسات الخدمة . ويجب أن يكون هناك حد أدنى للأداء والنتائج. وللحصول على الأداء، خاصة فى المؤسسات التى يملكها الشعب ، يفضل أن تكون لها إدارة ذاتية ولا يجب أن

تديرها الحكومة ، حتى إذا كانت الحكومة تشرف عليها وتنظمها . ويجب أن يكون أمام المستهلك عدد مناسب من الاختيارات بين السبل المختلفة لإنجاز الرسالة الأساسية، وبين الأولويات المختلفة والطرق المختلفة فى التنفيذ . كما يجب أن تكون هناك منافسة كافية لهذه المؤسسات لكى تحافظ على مستويات الأداء .

إننا نتكلم اليوم فى الولايات المتحدة عن نظام الوثيقة النقدية فى التعليم الابتدائى والثانوى تدفع الحكومة بمقتضاه لأى مدرسة معتمدة يلتحق بها الطفل مبلغاً يساوى تكلفة تعليم الطفل فى أى مدرسة حكومية ، بصرف النظر عن مدى الحرية التى تعطى للمدرسة فى ظل خطة هذه الوثيقة. وبالطبع لن تكون أى من هذه المدارس صالحة إلا إذا وعدت بإعطاء تلاميذها قدراً مناسباً من المهارات الأساسية، مثل القراءة والكتابة والحساب. وقد نترك للمدرسة حق تقرير الطريقة التى تستخدمها فهناك مجال للتجريب ، من النظام المدرسى المتشدد التقليدى إلى نظام المناورات السلوكية فى «المدارس المفتوحة» الإنجليزية أو طرق التعليم الحر . ولكن ذلك ستصحبه بالطبع أهداف أساسية وحد أدنى من مستويات التعليم يتم الإصرار على تنفيذه . وبالمثل، لن يتم إشراك المدارس التى يتم فيها تدريس حرب عصابات حضرية فى أحياء السود . ولن يكون هناك اختيار فى ذهاب الطفل للمدرسة ، لأنه سيذهب سواء رضى هو وأهله أم لا .

وسنقوم فى مجال الرعاية الصحية أيضاً بوضع نظام يرسخ مبدأ أحقية كل فرد فى رعاية صحية مدعمة من صندوق تأمينات الموظفين أو من الحكومة للفقراء والمسنين . ومع ذلك فإننا نشجع التمييز الكبير بين الخطط المختلفة، والتنافس بين مختلف أنواع مؤسسات الرعاية الصحية ذات الخطط المختلفة والأولويات المختلفة إن هذا هو الطريق إلى أقدم خطة قومية للرعاية الصحية التى اتبعتها ألمانيا .

وسنعطى الآن مثالاً على تطبيق نفس الطريقة على موظفى الخدمة فى منشآت الأعمال الحرة الكبيرة. لقد كانت هناك شركة متعددة الجنسيات تنتج سلعاً استهلاكياً ذات اسم تجارى وتبيعها، وتعرف عملها على أنه «تسويق» . وقد يتوقع المرء أن يجد فى هذه الشركة، بناءً على هذا التعريف، موظفين كثيرين للخدمات التسويقية. ولكن عدد الموظفين بها صغير على نحو ملحوظ. فهناك نائب رئيس للتسويق فى الإدارة العليا وهو الرجل

الثانى فى الشركة . غير أن خدمات التسويق لا تتبعه بل تتبع مدير الخدمات التسويقية. وكان لدى موظفى الخدمات التسويقية ميزانية صغيرة، يدفع منها لتدريب أفراد الخدمات التسويقية، ويدفع منها للأبحاث فى مجال التسويق وللمكتبة وهكذا، ولكن لا يدفع منها للخدمات التسويقية لعمل الشركة . وكانت الشركة تتكون من خمس وأربعين إلى خمسين منشأة أعمال حرة لامركزية تدار ذاتياً وموزعة على أكثر من ثلاثين دولة، وكل منها مسئولة عن أدائها التسويقى ونتائجها التسويقية. وكان من الممكن للمدير المحلى العام استخدام موظفى الخدمة التسويقية كى يصل إلى هذه النتائج، ولكنه ليس مضطراً للقيام بهذا. ومن حقه استخدام مستشارين من الخارج حسب اختياره ، أو إذا رغب فى ذلك لن يكون بحاجة إلى استخدام موظفى تسويق إلا من يكون مستشاراً تسويقياً له. ولم يكن يدفع مصاريف للخدمة التسويقية إلا إذا استخدم مجموعته هو . وكان موظفو الخدمة يراجعون مستويات التسويق وأداء التسويق فى كل وحدة. لقد استخدم حوالى ثمانية عشر أو عشرين مديراً للأقسام أو الأقاليم فى هذه الشركة موظفى الخدمة التسويقية . واستخدم أحد عشر أو اثنا عشر منهم مستشارين خارجيين، وقام اثنا عشر آخرون بتجنب استخدام موظفى الخدمة، سواء داخل أو خارج الشركة. ولم تظهر نتائج التسويق لهؤلاء الرجال أى علاقة بينها وبين طريقتهم فى العمل . وفيما بين ذوى الأداء الأفضل والأداء السيىء هناك أقسام قامت باستخدام موظفى التسويق الخاصة بالشركة، وأقسام قامت باستخدام مستشارين خارجيين، وأقسام لم تستخدم موظفين تسويقيين على الإطلاق. وحتى أقل الأقسام من حيث الأداء فى هذه الشركة حققت مستويات عالية ونتائج تسويقية جيدة. إن موظفى الخدمة التسويقية من بين أحسن ما عرفت من ناحية فاعليتها وأدائها وروحها وحماسها .

## مؤسسات السيطرة

والنوع الثالث لمؤسسات الخدمة هو الأنشطة الحكومية التقليدية ، مثل إدارة العدل والدفاع وكل الأنشطة المختصة بوضع السياسة. وهذه المؤسسات لاتوفر سلعاً عامة بالمعنى الاقتصادى ولكنها توفر السيطرة.

والاستغلال الإدارى ليس ممكنا هنا . والمنافسة، إذا كانت ممكنة بأية حال، ليست

مرغوباً فيها، فهذه المؤسسات يجب أن تكون تحت سيطرة الحكومة المباشرة، وأن تدار بواسطة الحكومة، ومع ذلك فإن أنشطتها تتطلب النظام الخاص بالأهداف والأولويات وقياسات النتائج.

ولهذا تتطلب هذه المؤسسات مراجعة مستقلة منظمة لوعودها ، وللافتراضات التى تبنى عليها نفسها وأداءها ، ولا توجد طريقة لبناء تغذية مرتدة من النتائج فى هذه المؤسسات . ومن ثمة لا يمكن إخضاعها لأى نظام إلا إلى التحليل والمراجعة.

إن مؤسسة المراجعة العامة تم قبولها فى الحكومة فى القرن التاسع عشر (رغم أنها ترجع إلى فرنسا لويس الرابع عشر أى إلى أواخر القرن السابع عشر كما أنها تأسست على نحو ما هى عليه فى الوقت الحاضر فى أوائل عام 1760 على يد فريديك العظيم ملك بروسيا) . واليوم نجد أنه من الأمور العادية أن تقيم الحكومة إدارة منفصلة ومستقلة ذات أفرع تنفيذية وتشريعية ، تقوم بمراجعة المصروفات ، وتكشف للجمهور عن الغش والمخالفات ونقص الكفاءة الجسيم .

ولما أصبحت مؤسسات الخدمة مركزية وهامة ومكلفة للغاية ، فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى مراجع عام للأهداف والأداء . وسنضطر إلى النظر فى سياسات الحكومة المقترحة وقوانينها وبرامجها . وكذلك إلى النظر فى سياسات وبرامج ونشاطات موظفى الخدمة، وأن نسأل «هل هناك واقعية فى الأهداف ؟ وهل من الممكن الحصول عليها أم أنها مجرد كلام منمق ؟ وهل تناسب الاحتياجات المفروض إشباعها ؟ وهل وضعت الأهداف المناسبة ؟ وهل تم التفكير فى الأولويات ؟ وهل تتناسب النتائج مع الوعود والآمال ؟»

وربما بدأت الحكومة الأمريكية فى إدراك هذه الحاجة . وهذا يفسر التغيير الذى جدّ فى الاسم من « مكتب الميزانية » إلى « مكتب الإدارة والميزانية » . ولكن هذا الجهاز الجديد ما زال إدارة خاصة بالرئيس ويقع فى مكتبه التنفيذى . ولكى يقدم النتائج يجب أن يكون هذا الجهاز مستقلاً ، كما يجب أن يكون له حق وواجب مراجعة التشريعات المقترحة، أى مراجعة التشريع ، مثلما يفترض أن يقوم الآن بمراقبة تنفيذ البرامج التى سبق إقرارها. وهذا ما يقدمه مكتب الإدارة والميزانية حتى الآن . لقد عرفنا الآن أن أداء مؤسسات الخدمة فى الحكومة الفيدرالية يتطلب مراجعة منتظمة للأهداف والأداء، والتنازل

عن الماضى بطريقة منظمة.

وعلينا أن نذهب إلى أبعد من هذا ، وأن نقبل أن كل إدارة حكومية وكل عمل للهيئة التشريعية يعتبر غير مستديم ، وأن يكون هذا القبول كافتراض أساسى ويجب أن يعتبر أى نشاط جديد وأى إدارة جديدة وأى برنامج جديد سارياً لمدة محدودة ، وتمتد هذه الفترة فقط إذا أثبتت النتائج صلاحية الأهداف والوسائل المختارة لتحقيقه. وقد يبدو هذا عملاً خيالياً ، خاصة فى الحكومة . ولكن خارج الحكومة ، أى فى مؤسسات الخدمة الأخرى ، مثل المؤسسات التى يجب أن تدار ذاتياً بالرغم من أنها مؤسسات عامة، فإن اتباعه يعد أمراً واجباً . لقد أصبح المجتمع فى غاية الضجر من نقص الأداء والنتائج فى مؤسسات الخدمة ولايطيق النظم التقليدية الدائمة .

إن الفشل فى إلغاء البرامج غير المنتجة ، هو المسئول عن أسوأ مشكلاتنا وهو السبب فى فشل البرامج الزراعية فى الولايات المتحدة والسوق المشتركة ، وهو السبب فى فوضى الرفاهية التى تهدد بتدمير مدننا ، كما أنه السبب فى فشل برامجنا للتنمية الدولية، التى تهدد بحرب عنصرية عالمية بين الفقراء الملونين والأغنياء البيض .

والفشل فى التغذية المرتدة من النتائج سيهدد، البيئة وجهودنا لإنقاذها فى الغد . إننا نحتاج بشدة إلى النتائج الطيبة . ولكننا حتى الآن لم نقم بالتفكير فيما نحتاجه أو فى وضع أولويات له ، كما لم نقم بتنظيم تغذية مرتدة من النتائج الخاصة بالاتجاه والأولويات والجهود الخاصة بالتوعية البيئية. ويمكننا القول أو التنبؤ بأن عملنا لن يأت بأى نتائج فى هذا المجال ، وهذا يعنى أننا على وهم باطل

إن ما تحتاجه مؤسسات الخدمة ليس الإدارة على طريقة منشآت الأعمال الحرة. إنها بحاجة أن تخضع لاختبارات الأداء بأكبر قدر ممكن. وأن تكون مثل المستشفى أو الجامعة أو الحكومة وهكذا . وبعبارة أخرى ، فهى تحتاج للتفكير فى وظائفها الخاصة وأغراضها ورسالته.

وما تحتاج إليه مؤسسات الخدمة ليس رجال أفضل، بل تحتاج إلى أفراد يؤدون العمل الإدارى بطريقة منهجية ويركزون أنفسهم ومؤسساتهم على الأداء والنتائج ، إنها

تحتاج إلى الكفاءة أى السيطرة على التكاليف . وفوق كل هذا، تحتاج إلى الفعالية ؛ أى التأكيد على النتائج السليمة.

إن بعض مؤسسات الخدمة يعانى اليوم من قلة المديرين وأغلبها يموج بالمديرين، ويعانى من كثرة الإجراءات، والرسم البيانى التنظيمى للشركة، وأساليب الإدارة . إن ما يجب أن نتعلمه الآن هو كيفية إدارة مؤسسات الخدمة لتحقيق الأداء. إن هذا الأمر قد يكون أكبر وأهم واجب إدارى فى هذا القرن.

# العمل المنتج والعامل المنجز

*إن جعل العمل منتجاً والعامل منجزاً هو البعد الرئيسى الثانى فى المهمة الإدارية . ونحن لا نعلم سوى نزر يسير عن هذا الأمر. إن القصص والحكايات متوفرة ولكنها جوفاء، ولكن المعرفة الحقيقية نادرة . ونحن نعلم أن العمل والقوى العاملة تجتاز تغييرات اليوم أعظم من أى وقت منذ الثورة الصناعية التى بدأت منذ قرنين من الزمان .*

*كما نعلم أننا، على الأقل فى الدول المتقدمة، نحتاج إلى طرق جذرية جديدة للتحليل والتركيب والسيطرة على العمل والإنتاج، وعلى هيكل للوظائف وعلاقات للعمل، وإلى هيكل المكافآت الاقتصادية التى تزيد من إحساس العمال بالمسئولية. ونحن نعرف أن علينا أن ننتقل من «إدارة الأفراد» على أنها «مركز للتكلفة» و«مشكلة» إلى قيادة للأفراد .*



# الحقائق الجديدة



***العمل وازدواجيته. العمل والقيام بالعمل. العمل والعامل فى تغيير سريع. «مجتمع الموظفين». التحول إلى العامل المؤهل. أزمة العامل اليدوى. عمال التشييد ضد «الاحرار». أزمة اتحاد العمال. إدارة العامل المؤهل، التحدى الجديد. ما هى الإنتاجية فى العمل المعرفى؟. ما هو الإنجاز؟. تقسيم القوة العاملة إلى قطاعات. الفكرة الخاطئة عن «سياسة موحدة لإدارة شئون الأفراد» - «الجيل الجديد».***

---

لايوجد فى اللغة سوى قليل من الكلمات التى لها معنى مزدوج مثل كلمة «العمل» المشحونة بالانفعالات . فهناك «عمل وراحة» ، و«الراحة» أمر طيب. لكن ما إذا كان التقاعد أفضل من العمل فأمر مشكوك فيه. ولا جدال فى أن العمل أفضل من إضاعة الوقت هدراً. والابتعاد عن العمل ليس أمراً طيباً على الإطلاق - بل هو كارثة .

وهناك «عمل ولعب» و«اللعب» يحمل معنى لطيفاً . ولكن «اللعب فى مجال الجراحة» ليس خيراً على الإطلاق. فالعمل يمكن أن يكون إنجازاً كبيراً كما فى عبارة «عمل حياة الفنان». أو يمكن أن يكون عملاً شاقاً ويقصم الظهر، وضجراً تاماً.

وهكذا توضح اللغة تماماً أن العمل كلمة معقدة ، فالعمل يكمن فى حياة الإنسان وفى انفعالاته وفى وجوده فى المجتمع والجماعة ، وحتى فى علاقته مع نفسه.

إن لفظ «عمل» اسم وفعل . وهناك «العمل» و «ممارسة العمل» وكلاهما يعتمد على الآخر تماماً . فإذا لم يعمل أحدهم فلن يتم أى عمل وما لم يكن هناك عمل فلن توجد ممارسة العمل نفسها أو عملية القيام بالعمل .

إلا أن العمل وممارسة العمل أمران مختلفان . فالعمل غير شخصى ، إنه موضوعى. «إنه شىء ما» ولا يمكن وزن أو قياس كل عمل . وأكثر الأعمال التصاقاً بالفرد تعتبر شيئاً خارجاً عن العامل، ومستقلة عنه.

وما يفرق بين العمل واللعب سؤال لم يجد إجابة شافية عنه . والنشاط فى كليهما واحد حتى فى أدق التفاصيل. إلا أن الاثنين يختلفان سيكولوجياً واجتماعياً تمام الاختلاف. والفرق الحقيقى هو أن العمل على خلاف اللعب ليس شيئاً شخصياً . إنه موضوعى . والعمل له نتائج خارج نطاق العامل. إن الغرض من اللعب كامن فى اللاعب، والغرض من العمل كامن فى المستخدم للمنتج الأخير. وحيث أن المنتج الأخير لا يحدده اللاعب بل يحدده الآخرون ، فإننا لا نتحدث عن اللعب بل نتحدث عن العمل. نقول إن أحدهم يلعب الشطرنج، ونقول أيضاً إن أحداً يعمل فى مشكلة خاصة بالشطرنج. وحتى عمل الفنان غير شخصى وهو «شىء ما» . ولكى يتمتع العمل الفنى بمصداقية فنية يجب أن يكون العمل الفنى امتداداً لشخصية الفنان بالفعل، وإلا كان فنه عقيماً وأكاديمياً وليست له قدرة على تحريك المشاعر ، ولكن أكثر الرسامين ذاتية لن يسأل عندما ينظر إلى لوحته التى انتهى لتوه من رسمها:«هل هذا هو أنا؟ » ولكن سؤاله سيكون «هل هذا الرسم سليم؟»

وكما لوحظ دائماً، لن يستطيع أى مستمع أن يخمن أن الاضطراب وخيبة الأمل التى عاشها بيتهوفن عندما ألف ألحان سيمفونيته السابعة التى تزخر بالبهجة والسعادة . وفى الواقع، فإن الظروف التى تم فى ظلها إنتاج العمل لا تضيف شيئاً إلى نشوة المستمع أو إلى تقديره للموسيقى أو إلى قدرة هذه الموسيقى على تحريك المشاعر.

ولكن العمل يؤديه فرد واحد من البشر وهو العامل . والعمل نشاط بشرى لا يعادله شىء. وعلى هذا فممارسة العمل خليط من علم وظائف الأعضاء وعلم النفس والمجتمع والجماعة والشخصية والاقتصاد والقوة. وتقول العبارة الدارجة فى العلاقات الإنسانية

القديمة «لا يستطيع المرء أن يستأجر يداً للعمل ، فإن الرجل بأكمله سيحضر معها».

لذلك فالعمل وممارسة العمل يتبعان قوانين مختلفة . فالعمل ينتمي إلى عالم الأشياء. وله منطقه الموضوعي غير الشخصي .أما ممارسة العمل فهي تنتمي إلى عالم الإنسان ، ولها ديناميكياتها . ومع ذلك فالمدير دائماً يدير كلاً من العمل وممارسة العمل . وعليه أن يجعل العمل منتجاً والعامل منجزاً للعمل، وعليه دمج العمل مع العامل.

إن كلا من العمل والعامل يقعان في فترة زمنية تتميز بالتغير السريع. فالتغيرات التي ستسود الفترة الباقية من هذا القرن، وعلى الأغلب ستسود القرن التالي أيضاً، أكثر التغييرات جذرية التي بدأت مع الثورة الصناعية منذ أكثر من مائتي عام مضت.

ويعمل معظم السكان، في البلاد المتقدمة بالتأكيد الآن كموظفين. وهم يعملون في منظمات أكثر مما يعملون لأنفسهم . ويعملون في الخارج بعيداً عن عائلاتهم. وأصبح المجتمع مجتمعاً للموظفين . ومنذ قرن مضى، كان أغلب الناس وبخاصة الفلاحين بالطبع - يعملون إما بأنفسهم أو في مجموعات صغيرة جداً. وكان العمل مركزاً حول المنزل.

وفي نفس الوقت، كان مركز الثقل في قوة العمل ينتقل من العامل اليدوي إلى العامل المؤهل ونسبة أكبر وأكبر من قوة العمل في الدول المتقدمة لا تعمل بيديها سواء كانوا عمال مهرة أم غير مهرة، بل تعمل بالأفكار والمفاهيم والنظريات . وباستخدام التعبير الماركسي أو الروسي إنهم عمال «أذكياء». وناتج عملهم ليس شيئاً ملموساً ، بل معرفة وأفكار . ومنذ نصف قرن مضى كان العمل المعرفي يؤديه أساساً مهنيون مستقلون بذاتهم يعملون بمفردهم أو في مجموعات صغيرة وكان معظم قوة العمل تتمثل في العمال اليدويين ولا يحتاج العمل المعرفي إلى مهارة عالية أو تعليم عالٍ . ومع ذلك، لا تحتاج عملية ترتيب الملفات إلى قدرة عقلية عالية أو تعليم عال. فليست أدوات موظف الملفات المطرقة والمنجل ، ولكنها حروف الهجاء أي التجريد ذي المستوى العالي والرمز وليست الشيء ذاته. ونحن لا نتعلم حروف الهجاء عن طريق الخبرة، ولكننا نتعلمها عن طريق التعليم الرسمي.

## أزمة العامل اليدوي

تعني هذه التغييرات في المقام الأول أزمة للعامل اليدوي ومنظمته الخاصة وهي اتحاد العمال .

لقد ناضل العامل اليدوى ابن الثورة الصناعية، فى مجال الصناعة لمدة مائتى عام لتحقيق مكسب الأمن الاقتصادى والمكانة الشخصية والقوة فى المجتمع الصناعى. وكان تقدمه مذهلاً فى أثناء الخمسين عاماً الماضية، وبعد الحرب العالمية الأولى. ووجدنا العامل اليدوى فى معظم الدول المتقدمة قد حصل على أمان اقتصادى كبير وعلى مستوى دخل يفوق ما كان للطبقة المتوسطة الغنية فى الأمس مع قوة سياسية متزايدة، بعد أن كان ينتمى إلى الطبقة «البروليتارية» بالأمس ويعانى من شظف العيش ويحيا على حد الكفاف.

ومع ظهور العامل المؤهل تعرض العامل اليدوى للخطر مرة أخرى . لم يتهدد أمنه الاقتصادى، بل على العكس أصبح أمنه أكثر ثباتاً ، ولكن مركزه الاجتماعى والشخصى بدأ فى الزوال . ففى الدول المتقدمة أصبح العامل الصناعى يرى نفسه محروماً تماماً وأنه مهزوم وخاسر حتى قبل أن يبدأ ـ وبخاصة الشباب . وهذا ليس عاقبة تصرفات الإدارة، بل التطورات الاجتماعية والضغوط التى ولدتها.

وفى المجتمعات المتقدمة يظل ، على نحو متزايد، أعضاء الطبقة العاملة الذين يتسمون بالقدرة والذكاء والطموح فى الدراسة إلى مابعد الدرجة التى يصبحون فيها جديرين بالعمل اليدوى وجميع الضغوط من جانب المجتمع والعائلة والجيران والجماعة والمدرسة تدفع بالشباب إلى مزيد من الدراسة . والشخص الذى يترك المدرسة فى سن الخامسة عشر عاماً أو نحو ذلك ، وهى السن التى تؤهله للعمل اليدوى، يعتبر متخلفاً عن الدراسة وفاشلاً ومرفوضاً من المجتمع.

فالعامل اليدوى الشاب فى الوقت الحاضر يبدأ حياته بالرفض والإحساس بالفشل والاقتناع بأنه مواطن من الدرجة الثانية. وفى أغلب الدول المتقدمة (ربما تكون بريطانيا وفرنسا الاستثناء الوحيد رغم أن الأمور تتغير هناك بسرعة كبيرة) ظل أعضاء أسرته المقربين ، من أخ وأخت وابن عم أو خال فى الدراسة ويتخرجون مؤهلين للعمل العلمى، وللطبقة الاجتماعية العالية .

وفى الحقيقة يميل الشباب من العمال ذوى الياقات الزرقاء أنفسهم إلى الدراسة العالية، على الأقل فى الولايات المتحدة ، فمعظمهم ينهى الدراسة الثانوية، وأكثر من

نصفهم يذهب إلى إحدى الكليات لمدة عام على الأقل ثم يتخلفون عنها. ولكن هذا يضيف إلى شعور العامل اليدوى الشاب بالهزيمة وبالرفض. ومنذ حوالى خمسة وسبعين عاماً أو مائة عام مضت كانت هناك طبقة عاملة تتمتع باحترام النفس ، وكانت تعتبر نفسها مساوية للطبقات الأعلى منها، فيما عدا مايختص بالدخل والمركز الاقتصادى.

إلا أن العامل اليدوى فى الدول المتقدمة اليوم لا يحترم نفسه وهذا يعطيه بالطبع شعوراً بالمرارة والشك وعدم الثقة بالنفس وبالمنظمة وبالإدارة بالإضافة إلى شعوره بالامتعاض إنه ليس ثورياً كما كان أباؤه وأجداده لأن الواضح لديه أن الثورة لايمكنها تغيير الظروف الأساسية ـ بغض النظر عن حقيقة أن العمال المؤهلين على خلاف ماجاءت به النبوءة الماركسية منذ خمسين سنة مضت، يتزايدون ليصبحوا أغلبية ساحقة بدلاً من طبقة البروليتاريا . ولكن العامل اليدوى اليوم أصبح مجاهداً، والمرجح أن يصبح أكثر جهاداً طالما استمر مركز الثقل الاجتماعى فى التحرك نحو العمل المعرفى ونحو العامل المؤهل.

مازالت الأحاديث الطنانة لأحزاب العمال وحركاتهم تتناول الرأسماليين وتنحو باللائمة على نظام الربح. غير أن الحرب الطبقية تدور رحاها حامية الوطيس بين أصحاب القبعات الصلبة أى العمال اليدويين والليبراليين أى العمال المؤهلين المستخدمين الذين ينتمون إلى الطبقة المتوسطة. ولقد كان ائتلافهم فى كل مكان – فى النظام الجديد بأمريكا وأحزاب العمل الديمقراطى الاشتراكى فى أوروبا (ابتداء بائتلاف «ليب ـ لاب» الذى أتى بأول حكومة «حديثة» إلى السلطة هى وزارة چورچ لويد فى عام 1907 الذى أوجد اليسار التقدمى وسيطر على السياسة فى كل الدول المتقدمة طوال الجزء الأكبر من هذا القرن. وسيكون الانقسام المتزايد بين هاتين الفئتين هو الحدث السياسى الرئيسى فى الفترة الباقية من هذا القرن.

وفى الولايات المتحدة ـ وبدرجة أقل فى بريطانيا وأوروبا الغربية ـ جلبت سنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية تحولاً كبيراً فى الفرص والقوة والمركز الشخصى، التى كانت لدى العمال، إلى المهنيين من الطبقة الوسطى ، أى المدرسين والعمال الاجتماعيين ومديرى برامج الحكومة. ولقد تغيرت الحصص النسبية للدخل القومى من الأجور والمرتبات ومن

الدخل على الممتلكات تغيراً بسيط فى هذه السنوات. ولم يتغير توزيع الدخل بين الدخول العالية والمنخفضة كثيراً. ولكن المجموعة المتوسطة حققت كسباً عظيماً وخاصة الفئة المرتبطة بالعمال . ومهما كان ما يهم البرامج الاجتماعية أن تحققه بالدول المتقدمة فى السنوات الخمسة والعشرين الأخيرة ، فقد كانت أول نتائجها وأهمها زيادة العمال المؤهلين المستخدمين من الطبقة المتوسطة من حيث العدد والدخل والقوة .

وهناك ظل كبير من الشك على الفرض القديم بأن المصروفات المدرسية العالية لكل طفل تعنى بالضرورة تعليماً أفضل ومدارس أفضل . ولكن ذلك يعنى بالتأكيد دخلاً أكبر لمدرسين أكثر. وهناك شك فيما إذا كانت برامج الحرب ضد الفقر فى أمريكا قد ساعدت كثيراً من الفقراء، ولكنها أوجدت وظائف مجزية لا تعد ولا تحصى للموظفين الاجتماعيين والمحاسبين والمديرين . وفى حين أن البيئة قد تستفيد من حملة التوعية البيئية أكثر مما استفاد الفقراء من الحرب ضد الفقر، فإن أول المستفيدين من هذه الحملة طبعاً هم علماء الأحياء والمهندسين والكيميائيين وغيرهم . إن كل هذه البرامج يتم الصرف عليها من الضرائب المستحقة على مجموعات الدخل المتوسطة – ولا يوجد أساس ضريبة آخر فى أى دولة متقدمة ، أكبر منه ، وعبارة «مجموعة الدخل المتوسط» – تعبير لطيف من جانب الاقتصاديين لكلمة «العمال» الذين لا مفر لهم من دفع تكلفة معظم هذه البرامج التى يستفيد منها مباشرة « الأفراد الذين يعملون بالمعرفة» ، المتعلمين الذين يحصلون على أجور أفضل . ولأن هذا الابتزاز يتم باسم التقدم ومن أجل الليبراليين أو قضايا «الجناح اليسارى» فإنه يعتبر انتهاك للحقوق ـ على الأقل فى نظر أصحاب القبعات الصلبة.

## أزمة نقابات العمال

إن التغييرات فى المركز الاعتبارى للعامل اليدوى، التى صاحبت التحول إلى تأكيد العمل المعرفى والعامل المؤهل لم تحدث انقساماً طبقياً جديداً فحسب – على وجه الاحتمال أكثر من الخلاف والشقاق الذى أقام طبقة البروليتارياً فى مواجهة الطبقة البورجوازية فى العقود الأولى من القرن التاسع عشر ـ بل أدى إلى كثير من الضيق والحرج فى مؤسسة العامل اليدوى ذاتها أى «اتحاد العمال» . وربما كانت أكثر العلامات وضوحاً لهذا الهبوط الحاد فى نوع قيادة اتحاد العمال – إلى حد كبير – بمثابة نتيجة «للانفجار التعليمى» . وقد

كانت قيادة اتحاد العمال الفرصة – أمام القادر والطموح من شباب العمال بالأمس الذى اضطره نقص الإمكانيات إلى هجر الدراسة وبالتالى إلى الحرمان من الخروج من الطبقة العاملة إلى الطبقة المتوسطة أو إلى مراتب الرؤساء فى العمل.

ولقد كان المرحوم والتر روثر Walter Reuther من اتحاد عمال السيارات المتحدين أكثر الناس شهرة واحتراماً وأقواهم كزعيم للعمال على مدى خمسة وعشرين عاماً . وقد بدأ روثر حياته فى العشرينيات بالذهاب إلى الجامعة، ولو كان قد أكمل تعليمه بها وحصل على درجة فى التخرج، لأمكنه بعد عشرين عاماً الوصول إلى القمة فى صناعة السيارات . فقد كان لديه الدافع والطموح والذكاء والقدرة على السيطرة على مشاكل العمل والاقتصاد. وكان بارعاً فى السياسة التنظيمية ويعرف كيف يقيم الآلة السياسية الداخلية . وكان أيضاً من رجال التنظيم المخلصين . إلا أن بدايته بالمعتقدات الاشتراكية قد غيرت من حياته . ومع ذلك ، فقد كان هنرى فورد يعتبر فى وقت من الأوقات «فوضوياً» . إن كثيرين من معظم الرجال الذين أداروا صناعة السيارات فى الأربعينيات وأوائل الخمسينيات ـ بما فيهم تشارلس ولسن الذى خلف ألفرد پ . سلون رئيساً تنفيذيا لشركة جنرال موتورز كانت لديهم نفس الخلفية مثل روثر وشبوا فى منازل طبقات العمال ـ التى كان يوچين ديبس الزعيم الاشتراكى الأمريكى فيما قبل الحرب العالمية الأولى معبودها الرئيسى .

ولما بدأت السنوات الأولى للكساد اضطر روثر إلى ترك الجامعة وعمل كميكانيكى فى خط تجميع، ومن ذلك الحين تجمعت طاقات الرجل الطموح القادر ووجهت إلى فرصة متاحة لكى يبدأ بها مستقبله الوظيفى وهى قيادة الاتحاد.

وفى البلاد المتقدمة اليوم يبقى الشاب القادر والطموح فى المدرسة ويمكنه الاستمرار حتى يحصل على درجة تخرج. ونتيجة لهذا يتقدم فى الدرجات المهنية والإدارية، وقد يظل «يسارى» المعتقدات ، ولكن خواصه القيادية لا تتأثر بالطبقة العاملة. إن القادة الذين يتحركون إلى الفراغ الناتج عن هذا، يحتمل أن يكونوا رجالاً مدفوعين بالاستياء وليس بالطموح . أو رجالاً تنقصهم المقدرة والثقة بالنفس . إنهم قادة متخاذلون ، وأسوأ موقف يواجه الصناعة ، أن تضطر للتعامل مع قيادة عمالية متخاذلة.

وفى الوقت نفسه، فحقيقة أن يرى العامل الشاب نفسه «خاسراً» تجعله يناهض

ويستاء من قادة الاتحاد أنفسهم الذين انتخبهم ووضعهم فى مكاتبهم. وفى اللحظة التى يتولى فيها أى إنسان مركزاً قيادياً مهماً فى نقابة العمال ، فإنه يصبح تلقائياً، «مؤسسة»، عليه مخالطة العظماء سواء كانوا فى الحكومة أو فى منشآت الأعمال الحرة وعليه ممارسة القوة، وأن يمتلك مظاهر القوة ، مثل المكتب الكبير والأتباع من المساعدين والمعاونين وأربعة تليفونات على مكتبه، وهكذا . ولكى يكون فعالاً يجب أن يكون «واحداً منهم» وألا يكون «واحداً منا». لقد كان عامل الأمس يرى أن قوة الاتحاد تمثله، وكان فخوراً بأن رئيس الاتحاد أصبح شخصاً ذا سلطة . أما العامل الشاب فى هذه الأيام الذى يشعر شعوراً حاداً بأنه خاسر ومنبوذ ، فإنه يقاوم عن فهم سلطة زعيم الاتحاد أكثر مما يقاوم باقى رؤسائه. ونتيجة ذلك، فإن زعماء الاتحادات يفقدون السيطرة على أعضائهم الذين تنكروا لهم وقاوموهم وتبرأوا منهم. وهذا بدوره يجعل الاتحاد يزداد ضعفاً ، لأن الاتحاد يكون عقيماً إذا لم يتمكن من توجيه صوت عضو الاتحاد وسلوكه ولا يضمن مراقبة اتفاق أى عقد ولا يستطيع الاعتماد على دعم الأعضاء لتصرفات زعيم الاتحاد ومركزه.

إن مستقبل نقابة العمال ودورها فى المجتمع الصناعى، خاصة فى الدول المتقدمة، خارج مجال هذا الكتاب. وهناك ظل من الشك حول أن المساومة الجماعية تلقى بعض المتاعب، سواء كانت بين شركة منفردة ونقابة العمال أم - كما يحدث فى أوروبا واليابان - بين إحدى الصناعات واتحاد الصناعة . ولا نعلم إذا كانت «الحرب الصناعية المتمدينة» للمساومات الجماعية ـ وهى إحدى الإنجازات الكبيرة فى السنوات الباكرة من عشرينيات القرن العشرين ـ ستبقى أم لا فذلك سؤال ما زال مطروحاً. وما سيحل محلها شىء غامض تماماً .

إن كل المحاولات لاستبدال المساومات الجماعية بأى ترتيبات أخرى ـ مثل المقترحات السويدية الهولندية للتسويات الثلاثية التى أجريت بنجاح من أجل المصلحة القومية التى اشترك فيها ممثلون عن الشعب والإدارة والعمال ـ لم تدم طويلاً. فهذه الترتيبات قد تجدى فى حالات الطوارىء ـ مثل الفترة التى قامت فيها هولندا بإعادة بناء اقتصادها بعد الحرب العالمية الثانية . ولكنها لم تستطع الصمود أمام الضغوط الكبرى مثل التضخم، فالجيل الجديد من العمال ينبذها على نحو متزايد .

ولن يتحمل أى اقتصاد ـ ولا أى مجتمع بطبيعة الحال ـ جموح الحرب الصناعية، وبخاصة حرب العصابات الصناعية الجامحة أو الزيادة المتواصلة فى تكاليف العمل والتضخم الهائل المستمر. كما أن سيطرة الحكومة ليست حلاً أيضاً . ولقد نجحت سياسات الأجور ـ الأسعار على فترات قصيرة فى أفضل الأحوال ولمدد محدودة فقط .

وثمة حاجة إلى جهاز لتمثيل العامل أمام الإدارة، ومثل هذا الجهاز يحتاجه العمال كما يحتاجه المجتمع. ويجب أن تكون الإدارة قوة مهما كان بناؤها ودقتنا فى اختيارها . وأى قوة تحتاج إلى قيود وسيطرة، وإلا أصبحت قوة طاغية . والنقابة جهاز خاص لم يكن معروفاً من قبل وهو الذى يقوم بالحد من قوة الإدارة السياسية . وهى المعارضة التى لن تصبح حكومة . ومع ذلك ، تقوم بوظيفة أساسية للمجتمع الصناعى وذلك فى حدود مجالها المحدود . ولكن قدرتها آخذة فى التضاؤل يوماً بعد يوم فى إمكانية أدائها لهذه الوظيفة .

إن المعارضة التى يقدمها اتحاد العمال ستكون مطلوبة فى المستقبل أكثر مما كانت فى أى وقت مضى. وقد بدأ العامل اليدوى يشعر ـ وهو على حق ـ بعدم إمكانيته الاعتماد على حزب سياسى وتعاطف الأغلبية معه . وهذا نتيجة للتصفية التدريجية من الحزب للعمل فى عهد النظام الجديد أو الزواج الاجتماعى الديمقراطى بين العامل والليبرالى (أى العامل المؤهل) . كما أن القوة التى تحتاج إلى قيد ليست هى قوة الرؤساء أو الرأسماليين ولكنها قوة الطبقة المتوسطة المتعلمة من العمال المؤهلين . إذ ليس لهم اهتمام كبير بالربح ولكنهم يهتمون بالقوة والسلطة. إن أكثر النزاعات مرارة ليست تلك التى تنشب فى المشروعات الخاصة أو فى منشآت الأعمال الحرة، ولكنها النزاعات بين حراس البنايات ومجالس الإدارة، وبين المعاونين ومديرى المستشفيات، وبين مساعدى التدريس وخريجى الكليات، أو كما فى صناعة الصلب السويدية بين العمال ورؤسائهم الاشتراكيين المخلصين فى الصناعة التى خضعت للتأميم . إنها صراعات بين العمال والمصالح العامة (على الأقل كما يعرفها الليبراليون) . وفى مثل هذه الصراعات، تسعى الأحزاب السياسية إلى أكبر دعم جماهيرى، وفى محاولتها اجتذاب أغلب الأصوات؛ عليها أن تكون فى جانب الرؤساء، لأنه مهما كان الكلام منمقاً فلن يخفى أن تكلفة أى تسوية لن تدفع من الأرباح، ولكنها ستدفع بالتأكيد من الأسعار أو الضرائب .

وقد تواجه مؤسسات الخدمة العامة مشاكل العلاقات الصناعية الصعبة أكثر مما تواجه الأعمال الحرة وهى غير مؤهلة لمواجهتها. فالمستشفيات وإدارات الحكومة والمدارس وغيرها أصبحت تابعة لاتحادات عملية مختلفة. وفى هذه المؤسسات يشعر العمال اليدويون أو الكتبة البسطاء أنهم مواطنون من الدرجة الثانية، أكثر من العمال اليدويين الموجودين فى الصناعات التحويلية أو صناعات الخدمات .

إن الاتحادات نفسها غير قادرة على التفكير فى دورها فى المستقبل لإيجاد طرق جديدة لهيكلها ووظيفتها، والسبب هو أن القادة الجدد الذين يحلون محل القادة القدامى الحالين إلى التقاعد أو الذين فارقوا الحياة، غالباً ما يكونوا أقل قدرة وأقل نضجاً وأقل كفاءة. ولكن على نفس القدر من الأهمية أن القادة الجدد لا يستطيعون إحكام قبضتهم على عضويتهم فى الاتحادات إلا بأن يكونوا «ضد» كل شىء. ولن يجرؤ القادة الجدد حتى على طرح أى سؤال، ناهيك عن التقدم بالأجوبة. وليست لديهم الجرأة على القيادة، ولكنهم مضطرون لعمل حركات عنيفة للبقاء فى مناصبهم. إن الإخفاق الجدير بالرثاء الذى منيت به اتحادات العمال البريطانية فى معالجة مشاكل إصلاح الاتحاد التى كان كل أمين عام جديد لكونجرس اتحاد العمال يلزم نفسه بها عند توليه المنصب مثال واحد من أمثلة كثيرة.

ولا يقوم السياسى على الأرجح أيضاً بطرح هذه الأسئلة أو الإجابة عنها، فهو عاجز عن الحركة بين العمال والليبراليين. فإذا كان هو نفسه من الليبراليين، فإنه يكون على خط النار بين اثنين من ناخبيه هو بحاجة إلى دعمهما لكى ينتخب ويبقى فى مكتبه. وإذا لم يكن من الليبراليين فإنه يأمل فى كسب دعم أحد الطرفين الحاقدين عليه . ولذلك قام كل زعيم من المحافظين فى السنوات الأخيرة ـ مثل نيكسون Nixon فى الولايات المتحدة وهيث Heath فى إنجلترا وديجول De Gaulle وبومبيدو Pompido فى فرنسا ـ بتجنب القضية تماماً قدر ما تجنبها الليبراليون . وكان يمكنهم تحت ضغط الرأى العام الذى سئم الحرب الصناعية وبخاصة الإضرابات «ضد الصالح العام» من الضغط على قوة النقابات لإيقافهم عند حدهم. كما قد يضطرون فى المستقبل القريب إلى اتخاذ إجراءات ضد احتكارات النقابات ـ فيما يتعلق بنطاق سلطة أعضاء النقابة فى تقييد حرية التجارة على سبيل المثال. ولكن لا توجد أى بادرة لتوقع إمكانهم معالجة وضع سياسة رئيسية جديدة .

إننا بحاجة إلى سياسة جديدة فى العلاقات الصناعية. وفى الدول المتقدمة والدول النامية على السواء، وسيقوم المديرون فى منشآت الأعمال الحرة ومؤسسات الخدمة العامة بالتفكير فى مستقبل النقابات ودورها ووظيفتها ومركزها، من خلال كل من المؤسسة والمجتمع. وهذه مسئولية اجتماعية كبرى للإدارة، ولكنها أيضاً مسئولية، عمل حر للإدارة . إن مستقبل الاقتصاد والمجتمع والعمل الحر سيتأثر كثيراً بالطريقة التى سنحل بها أزمة نقابات العمال المتفاقمة، والتفكير فى دور نقابات العمل ووظيفتها يعتبر اهتماماً بالنفس بالنسبة للإدارة. والاعتقاد بأن ضعف نقابة العمال يعنى قوة الإدارة اعتقاد مضلل. إننا قد نستنكر عملية النقابة العمالية (وأنا نفسى نادراً ما اعتبرنى أحد فى الحركة العمالية موالياً للنقابة) ولكن إذا وجدت نقابة عمالية، فإن النقابة الضعيفة، التى ليس لها دور راسخ أو وظيفة أو سلطة أو قيادة فعالة وقوية وحازمة، تعنى النزاع والممارسات الدهماوية والمطالب الاستفزازية والتوتر والمرارة المتزايدين. ولا تعنى قوة الإدارة، وإنما تعنى وجود الإحباط الإدارى .

## إدارة العامل المؤهل : التحدى الجديد

إن إدارة العامل اليدوى وعلاقات نقابة العمال، وإن تكن فى غاية الأهمية بالنسبة للمجتمع فإنها جهود وقائية للمدير. فكل ما يأمل فيه المدير هو احتواء الفساد والعطب الذى تركه مائتى عام من تاريخ الصناعة. فحتى هذا الهدف المحدود، يتطلب تغييرات خطيرة فى السياسات والممارسات. وسيتطلب بالتأكيد تغييرات أكثر خطورة فى المواقف الإدارية والفروض الإدارية. ولكن الهدف سيكون بسيطاً. فمن الصعب أن يحتفظ المدير بأرض صلبة فى مجال الإنتاجية أو الدافع والعلاقات. ولكن استعادة المدير للأرض التى فقدت خلال مائتى عام مما يمكن أن يطلق عليه سوء الإدارة الصناعية، أمر هو فى مسيس الحاجة إليه. ولكن يجب اعتباره اليوم أملاً بدلاً من اعتباره توقعاً معقولاً .

إن إدارة العمل المعرفى والعامل المؤهل هما «اليوم والغد» وليس «الأمس». ولأنها مهمة جديدة أساساً فإننا نعلم عنها أقل مما نعلم عن إدارة (أو سوء إدارة) العامل اليدوى. لذا ستكون المهمة أصعب. إلا أنه ليس هناك تركة من المرارة أو الشكوك المتبادلة أو النظريات العلمية الزائفة أو العادات الشعبية التى شكلت القيود والقواعد والتعليمات

الصلبة . وبالتالى، يمكن إدارة العمل المعرفى والعامل المؤهل بالتركيز على إيجاد سياسات وممارسات صحيحة . ويمكنها التركيز على المستقبل أكثر من حل مشاكل الماضى، وعلى الفرص السانحة بدلاً من «المشكلات» .

إن إدارة العمل المعرفى والعامل المؤهل سوف تتطلب خيالاً فائقاً، وشجاعة فائقة، ونظاماً عالياً من القيادة. وستكون بشكل ما مهمة صعبة تطلب كثيراً من الجهد، أكثر من إدارة العامل اليدوى حتى وقت قريب، لأن أسلحة الخوف ـ مثل الخوف من المعاناة الاقتصادية، والخوف من أمان الوظيفة، والخوف الجسمانى من حرس الشركة أو من سلطة شرطة الولايات ـ التى كانت كلها تحل محل إدارة العمل اليدوى والعامل اليدوى ـ كلها أمور فقدت مفعولها ببساطة فى محيط إدارة العمل المعرفى والعامل المؤهل. إن العامل المؤهل، باستثناء المستويات الدنيا من العمل المعرفى، لا ينتج تحت وخز مهماز من الخوف. ولا يمكن أن ينتج إلا من خلال الدافع والتوجيه الذاتى، ويجب أن يكون منجزاً بنجاح فى العمل لكى يتمكن من الإنتاج .

إن الإنتاجية، وسيلة التماسك الاجتماعى بالفعل، تتوقف فى كل مجتمع متقدم على نحو متزايد على القدرة فى جعل العمل المعرفى منتجاً وجعل العامل المؤهل منجزاً . وربما كان ذلك مشكلة اجتماعية رئيسية فى مجتمع المعرفة الجديد. وليست هناك سوابق لإدارة العمل المعرفى. ومن الناحية التقليدية، يقوم بتنفيذ العمل المعرفى الأفراد الذين يعملون بأنفسهم فى جماعات صغيرة . وينفذ العمل المعرفى الآن فى مؤسسات كبيرة ومعقدة ذات إدارة تديرها. والعامل المؤهل ليس خليفة لذلك «المهنى المؤهل» الذى كان موجوداً بالأمس . وإنما هو خليفة للعامل الماهر الذى كان موجوداً بالأمس. لذا يجب تعريف وتحديد وضعه ووظيفته وإسهامه ومركزه فى المنظمة .

والأسوأ من هذا، أنه لا يمكننا تعريف الإنتاجية، ناهيك عن قياسها، بالنسبة لأغلب العمل المعرفى . وقد يستطيع المرء تعريف أو قياس الإنتاجية بالنسبة لموظف الأرشيف أو لعاملة البيع فى قسم الخردوات . ولكن الإنتاجية اصطلاح غامض بالنسبة لرجل المبيعات الميدانى الذى يعمل مع منشأة أعمال حرة. فهل الإنتاجية هى مجموع المبيعات؟ أم هى الربح الناتج من المبيعات والذى قد يختلف بدرجة كبيرة نظراً للمجوعة الكبيرة من المنتجات

التى يقوم ببيعها رجل المبيعات؟ أم هى مجموع المبيعات المحتملة بالنسبة لمنطقة بعينها؟ وربما يعتبر الاحتفاظ بعميل قديم أمر هام فى إنتاجية رجل المبيعات. وربما تكون مقدرته متمثلة فى إيجاد أرباح جديدة. وهذه المشكلات معقدة لدرجة أكبر من تعريف الإنتاجية وقياسها، حتى بالنسبة للعامل اليدوى العالى المهارة. فهناك يمكن للمرء دائماً تعريف الإنتاجية وقياسها طبقاً لكمية الناتج ـ مثل عدد أزواج الأحذية المنتجة فى الساعة أو فى اليوم أو فى الأسبوع، وطبقاً لأدنى مستوى من الجودة .

وأكثر من ذلك صعوبة تعريف الإنتاجية لمهندس التصميمات أو لمهندس الخدمة أو لمراقب الجودة أو للقائمين على التنبؤ بالمبيعات أو لمدرس (متعذر) أو لعالم بحوث وأخيراً لمدير .

تعريف الإنجاز للعامل المؤهل أمر أصعب، فلا يستطيع أحد سوى العامل المؤهل نفسه فهم ما فى العمل وأداء الوظيفة والحالة الاجتماعية والاعتداد بالنفس الذى ينشىء الرضا الشخصى ويجعل العامل المؤهل يشعر أنه يسهم ويؤدى ويخدم القيم التى يؤمن بها وأنه يحقق ذاته .

## تقسيم قوة العمل إلى قطاعات

إن قوة العمل ليست مقصورة على العمال اليدويين والعمال المؤهلين. ومن المرجح أن يشكل العامل الكتابى ، الذى يعتبر عامل إنتاج دون أن يعمل على ماكينة ، مجموعة مميزة ومهمة من قطاعات العمل. وعلى نفس القدر من الأهمية الحقيقية التى مفادها أن قوة العمل فى جميع الدول المتقدمة تقسم نفسها تبعاً للجنس .

وحتى وقت قريب، كانت النساء يعملن أساساً إما عملاً مؤقتاً فى الفترة التى بين إنهاء الدراسة والزواج أو عملاً منخفض المستوى على نحو واضح . ولم تكن زوجات العمال «المحترمين» يقبلن الاستخدام والعمل خارج المنزل . وكانت النساء من الطبقة العليا يعملن بالوظائف المهنية المستقلة مثل قلة من الطبيبات والمحاميات وأستاذات الجامعة . وكانت الاستثناءات منهن يعملن مدرسات فى المدارس أو ممرضات بالمستشفى، وكان عليهن الاختيار بين الاستمرار دون زواج أو الاعتزال .

وفى كل الدول المتقدمة ـ الاستثناء الوحيد اليابان ـ هناك تغيير كبير فى هذا الصدد. فقد تكون العلامة على تقدم الدولة أن هناك نسبة كبيرة جداً من النساء يعملن موظفات. ويتزايد عدد نساء الطبقة المتوسطة اللاتى يعملن موظفات. فحجم العائلة المحدود وتقلص العمل المنزلى إلى درجة كبيرة بسبب سهولة إدارة المنزل والأدوات المنزلية الميكانيكية والكهربائية دفع كثيراً من نساء الطبقة المتوسطة والعليا إلى الالتحاق بقوة العمل. ومن المرجح أن يستمر هذا الاتجاه. وتتمثل القوى الدافعة فى القوى الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وليس فى تحرر المرأة . ولكن المرأة العاملة تتطلب هيكلاً وظيفياً مختلفاً يتناسب مع حقائقها وظروفها. وتتطلب معاملة مختلفة عن معاملة الرجل العامل فيما يتعلق بالوظيفة والمكافآت الاقتصادية والحالة الاجتماعية فى مجتمع المصنع. إذ تحتاج النساء ذوات الأطفال، مثلاً، إلى عمل لجزء من الوقت أو لساعات مناسبة فيها مرونة. وبالنسبة للمتزوجات تكون معاشات التقاعد فى الغالب ذات فائدة قليلة عند مقارنتها بالدخول النقدية الأعلى.

والقطاعات المختلفة من قوة العمل لها أيضاً احتياجات مختلفة فيما يتعلق بالمنافع. فعندما يتعلق الأمر بالأجور النقدية فربما يعبر الجميع أن المكافآت نفسها «قيمة». ولكن عندما يتعلق الأمر بأجر التقاعد أو الإسكان أو البدلات التعليمية والرعاية الصحية وغير ذلك من المزايا، فإن احتياجات الأفراد وتوقعاتهم تختلف اختلافاً كبيراً تبعاً للجنس والسن والتبعات العائلية وبالمرحلة فى دورة الحياة وحالة عائلاتهم وغير ذلك .

ومن الناحية التقليدية فإن صاحب العمل، سواء كان منشأة للأعمال الحرة أو مؤسسة أخرى، لديه سياسة شئون أفراد واحدة. أما فى المستقبل، فإن الأمر سيتطلب عدداً من السياسات لشئون الأفراد مساوياً لعدد القطاعات فى قوة العمل. وعلى نحو متزايد ، سوف يتطلب تقسيم قوة العمل إلى قطاعات وسائل مختلفة لمهمة جعل العمل منتجاً، وبخاصة مهمة جعل العامل منجزاً.

وهناك مزيد من التغييرات أو التحولات ، مثل التحول من العمل اليدوى إلى الأتمتة والتحول من العمل اليدوى إلى الميكنة العالية الكفاءة، وكذا التغيرات فى التكنولوجيا التى ستجعل المهارات اليدوية والعقلية أمراً آيلاً إلى الزوال بعد عدة سنوات ، وهى بالتالى تهدد

الحرف اليدوية والمعارف الراسخة، وكذا استطالة فترة حياة البشر التى جعلت فترة الحياة العاملة مجرد تمهيد لسنوات طويلة من اللاعمل؛ أى اعتزل الخدمة أو التقاعد وغير ذلك .

إلا أن التحديات الثلاثة الرئيسية لإدارة العمل والعمال هى: «حلول مجتمع الموظفين»، والتغير السيكولوجى والاجتماعى «لمركز العامل اليدوى»، الذى مازال يرى نفسه منحدراً إلى أسفل من الطبقة العاملة التى تحترم نفسها إلى مواطن من الدرجة الثانية، رغم أنه الآن أحسن تعلماً وأكثر أجراً . والتغيير الثالث هو ظهور «العمل المعرفى والعامل ذى المعرفة المؤهل»، محوراً اقتصادياً واجتماعياً يطلق عليه بعض الناس ما بعد المجتمع الصناعى .

## الجيل الجديد

إن هذه التغييرات هى التى تفسر حلول جيل جديد من العمال، أى الشباب وبخاصة الشباب العالى التعليم والذى يتحدى فى الدول المتقدمة الإدارة التقليدية للعمل والعمال، والتنظيم التقليدى، وكذلك علاقات القوى الاقتصادية التقليدية .

ويرجع سبب ذلك إلى الثراء والذى يقال أن الأخلاق البروتستانتية تدهورت بسببه . غير أن هذا التفسير مغرق فى السطحية . ولا شك أن الثراء شىء جديد علينا . ولقد عاش أغلب الناس، طوال التاريخ الإنسانى على حد الكفاف . ولم يكن أغلب الناس يعلمون من أين ستأتى وجبتهم القادمة . أما الآن، ففى الدول المتقدمة، أصبحت الغالبية العظمى من الناس تنعم بالأمان الاقتصادى. ولكن ليست هناك أى علامة على أن هذه الأغلبية العظمى - أو حتى أصغر أقلية - قد فقدت شهيتها للمنح الاقتصادية سواء كانت مادية أم غير مادية . بل على العكس، فإن الغالبية العظمى - بعد أن ذاقت بعض ثمار الإنتاجية - بدأت تشتاق على نحو واضح إلى المزيد، أكثر مما يستطيع الاقتصاد إنتاجه حتى الآن. بل أكثر مما تستطيع موارد كوكبنا الصغير تقديمه .

إن التغير الذى حدث فى هيكل العمل وخواصه خلق مطلباً، وهو أن يقوم العمل بإنتاج ما هو أكثر من المنافع الاقتصادية. إن توفير المعيشة لم يعد يكفى، وعلى العمل أن يوفر الحياة أيضاً.

إن الظاهرة المحورية المهمة هنا، ليست هى الثراء، بل إنها المستوى العالى من الآمال. وهذا يعنى أنه يلزمنا، أكثر من أى وقت مضى، أن نجعل العمل أكثر إنتاجاً. ويعنى، وفى الوقت نفسه، أن العامل اليدوى الذى يشعر شعوراً نفسياً عميقاً بعدم الأمان، والعامل المؤهل الذى يحتاج إلى تعريف جيد لمركزه الاعتبارى، يتوقعان أن يوفر لهما العمل الرضا اللامادى النفسى والاجتماعى. إنهما لا يتوقعان أن يكون العمل بالضرورة ممتعاً وإنما يتوقعان له أن يكون منجزاً.



# ما نعلم (وما لا نعلم) عن العمل وممارسة العمل والعامل

***الحالة البدائية لمعرفتنا. المطالب الثلاثة للعمل المنتج. تحليل تايلور Taylor، إسهامه وحدوده. التركيب والتحكم في العمل. الأبعاد الخمسة للعمل: من حيث علم وظائف الأعضاء وعلم النفس والمجتمع والاقتصاد والقوة. تصميم الماكينة و«تصميم الإنسان». العمل لعنة وبركة. العمل رابطة اجتماعية. «أموال الأجور» و«أموال رأس المال». العمل رزق والعمل تكلفة. سراب ملكية العامل. بعد القوة في ممارسة العمل. التنظيم اغتراب. البعد السادس: القوة في المحيط الاقتصادى. التنظيم: نظام لإعادة التوزيع. الفكرة الخاطئة عن البعد السائد - الرغبات تسلسل هرمي ومنظومة. الرغبات تتغير أثناء الإشباع. ماذا يمكن للمدير عمله؟***

---

كان العمل منذ الأزل محور وعى الإنسان . ولا يعرف الإنسان بأنه صانع الأدوات، ولكن صناعة الأدوات والطريقة المنظمة الهادفة في العمل هي النشاط الإنساني المتفرد والمحدد . ولهذا ، فالعمل شأن من شئون الألف سنة السعيدة.

ويأتي الاهتمام بالعمل على رأس القائمة فيما يسمى بالتقليد الغربي. وكان العمل في الكتاب المقدس عقاباً للإنسان عن الخطيئة الأصلية، وهبة من الله للإنسان لكي يحتمل خروجه

من الفردوس ونزوله الى الأرض. وفى فجر الحضارة الاغريقية كانت القصيدة الشعرية العظيمة التى ألفها هزيود عنوانها «العمل والأيام» - وجاءت كلمة «العمل» سابقة على كلمة «الأيام» فى تعريف حالة الإنسان وحياة الإنسان، وقال هزيود الحياة «عمل على مر الزمان».

وما كان دائماً اهتماماً عميقاً أصبح مركزياً فى الثورة الصناعية . وكانت النظريات الاقتصادية والاجتماعية تركز على العمل فى المائتى عام الماضية. ويصدق هذا على الماركسية بإفراطها فى تبسيط التاريخ الذى طبقاً له ينظم المجتمع دائماً وفقاً للطريقة التى تتم بها السيطرة على وسائل الإنتاج أى أدوات العمل، كما يصدق على الاقتصاديين التقليديين والفلاسفة من علماء الاجتماع فى باكورة القرن التاسع عشر بفرنسا أو أغلب المذاهب فى المائتى سنة الأخيرة.

ومهما كانت أهمية العمل عند الانسان على مر الزمان، فإن الدراسة المنظمة للعمل لم تبدأ إلا فى العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر. وكان فريدريك تايلور أول رجل فى التاريخ المدون اعتبر العمل مادة تستحق الملاحظة المنهجية والدراسة. ويرجع الفضل إلى «الإدارة العلمية Scientific Management » لتايلور فى موجة الثراء الهائلة فى السبعين عاماً الأخيرة ،التى رفعت الجماهير العاملة فى الدول المتقدمة، فوق أى مستوى معروف من قبل حتى بالنسبة إلى الأغنياء .ويُعتبر أسحق نيوتن (وربما أرشميدس) علم العمل إلا أنه وضع الأساسيات الأولى . ولم يضف أحداً إليها شيئاً رغم مرور ستين عاما على وفاته.

ولم يلق أحد بالاً إلى العامل إلا قليلاً ، ولم يحظ العامل المؤهل أو المعرفى بأى اهتمام على الاطلاق . لقد كان هناك كثير من الكلام المنمق عن العمل، ولكن الدراسة الجادة المنهجية اقتصرت على قليل من نواحى العمل .

وهناك الفسيولوچيا الصناعية industrial Psychology تتناول العلاقة بين أشياء مثل الإضاءة ، وسرعة الأدوات والماكينات ، وتصميم مكان العمل ... إلخ وبين الإنسان أى العامل ؛ وقد تمت الدراسات الأساسية فى هذا الشأن فى السنوات الباكرة من هذا القرن ، مثل دراسات التعب والرؤية عند هوجو مونستربرج الألمانى المولد وعالم النفس فى جامعة هارڤارد . كما قام الإنجليزى سيريل بيرت الذى يعتبر أبو « علم النفس الصناعى industrial Psychology» فى أثناء الحرب العالمية الأولى بدراسة الاستعدادات النفسية ،

أى العلاقة بين مطالب عمل يدوى محدد، والمهارة الجسمانية، والتناسق الحركى ، وردود الفعل للفرد العامل. وأخيراً فى بداية القرن التاسع عشر قام إلتون مايو الأسترالى المولد الذى كان يعمل فى جامعة هارفارد بإجراء بحث عن «العلاقات الإنسانية» وهو دراسة العلاقة بين الأفراد العاملين معاً ـ إلا أن العمل نفسه،أى المهمة الواجب القيام بها لم تحظ من الباحث بأى اهتمام.

ولم يحظ عملياً بالاهتمام العامل والعمل فى مجموعه، وكذلك علاقات المهمة والوظيفة، والإدراك والشخصية، ومجتمع العمل والقوة والمكافآت . فربما كانت شديدة التعقيد ويصعب فهمها حقاً.

ولا يستطيع المدير الانتظار حتى يكمل العالم والباحث أعمالهما. وكذلك العامل لايستطيع الانتظار أيضاً . فالمدير عليه أن يدير العمل اليوم، وأن يضع فى العمل القليل الذى نعرفه ؛ بالرغم من عدم كفايته. وعليه أن يجعل العمل منتجاً والعامل منجزاً. ومن المناسب أن نسجل الآن ما نعلمه عن العمل وممارسة العمل.

إن أهم شىء نعرفه أن العمل وممارسة العمل ظاهرتان مختلفتان. فالعامل يقوم بالعمل. والعمل يتم بواسطة العامل الذى يمارس هذا العمل . ولكن المطلوب لجعل العمل منتجاً يختلف تماماً عن المطلوب لجعل العامل منجزاً. لذا يجب أن يدار العامل طبقاً لمنطق العمل وديناميكيات ممارسة العمل . فالارضاء الشخصى للعامل دون عمل منتج يعتبر فشلاً . ويصدق ذلك على العمل المنتج الذى يدمر إنجاز العامل. ولايمكن، فى الواقع الأخذ بأى منهما لمدة طويلة.

فالعمل، كما سبق القول فى الفصل السابق، شىء موضوعى وغير شخصى . والعمل مهمة . إنه «شىء ما». ولهذا تطبق على العمل القواعد التى تطبق على الأشياء . والعمل له منطق خاص به، ويحتاج إلى تحليل وتركيب وتحكم .

وأول خطوة نحو تفهم العمل ، مثل كل ظواهر الكون الموضوعية ، أن نقوم بتحليله . وهذا يعنى، كما عرف تايلور منذ قرن مضى، تعريف عملياته الرئيسية وتحليل كل منها ، مع وضعها فى ترتيب منطقى متوازن ومعقول .

لقد كان عمل تايلور منصباً بطبيعة الحال على العمليات اليدوية. إلا أن تحليله ينطبق

أيضاً على العمل العقلى وحتى على العمل غير الملموس كلية . إن الموجز الذى يتم تنبيه الكاتب الناشىء إلى وضع تفاصيله، قبل أن يبدأ الكتابة هو فى الواقع إدارة علمية. وأنسب الأمثلة على الإدارة العلمية، وأكثرها تقدماً لم يضعها المهندسون الصناعيون فى أثناء المائة سنة الأخيرة ، بل إنها كانت حروف الهجاء التى تمكننا من كتابة جميع كلمات اللغة باستخدام عدد قليل من الرموز البسيطة المتكررة.

إلا أن العمل يجب ـ ولم يدرك تايلور ذلك ـ تركيبه مرة أخرى ويجب أن يوضع معاً فى عملية. وهذا الكلام يصدق على الوظيفة الفردية. ويصدق أيضاً على عمل المجموعة أى على عملية العمل . إننا نحتاج إلى «مبادىء الإنتاج» التى تمكننا من معرفة كيفية وضع العمليات الفردية فى وظائف فردية، والوظائف الفردية فى «الإنتاج»

إن بعضاً من أتباع تايلور الرواد ، وبخاصة جانت gantt، تبينوا هذا بوضوح . فالرسم البيانى الذى وضعه جانت والذى يوضح الخطوات اللازمة للحصول على نتائج العمل النهائية، وضعت تفاصيله عن طريق عرض عكسى خطوة بخطوة من النتائج النهائية حتى الأعمال التفصيلية، بتوقيتاتها وتتابعاتها . ومع أن هذه الطريقة استحدثت خلال الحرب العالمية الأولى إلا أنها الطريقة الوحيدة التى يمكن بها معرفة العملية اللازمة لتنفيذ مهمة ما، سواء كانت المهمة تصنيع زوج حذاء أم إرساء رجل على سطح القمر أم إنتاج إحدى الأوبرات. إن بعض الابتكارات الحديثة مثل رسم بيرت البيانى والتحليل الدقيق والتحليل الشبكى ، كلها تطوير وامتداد لعمل جانت .

إن رسم جانت البيانى لا يوضح لنا سوى قليل من المنطق الذى يتناسب مع عمليات معينة. فهى جدول الضرب لتصميم العمل. ولكن هذا الجدول لا يخبرنا متى نقوم بالضرب ، ناهيك عن الغرض من الحساب. وأخيراً، العمل يحتاج إلى حكم داخلى لأنه، على وجه الدقة، عملية مركبة وليس عملية فردية. ويحتاج إلى ميكانزم للتغذية المرتدة يقوم بالإحساس بالانحرافات غير المتوقعة ، وإلى جانب ذلك يقوم بتغيير العملية والحفاظ على المستوى المطلوب للحصول على النتائج المرغوبة.

إن هذه العناصر الثلاثة – التحليل والتركيب فى عملية الإنتاج والتحكم فى التغذية المرتدة ـ مهمة بصفة خاصة فى العمل المعرفى، لأن العمل المعرفى ، من حيث التعريف ، ليس

له منتج . فنتائجه عبارة عن إسهام بالمعرفة لشخص آخر. أن ناتج العامل المؤهل يصبح دائما مدخلاً لشخص آخر . ومن ثمة فهو لا يوضح نفسه بنفسه فى عمل معرفى، كما هو الحال فى عمل زوج من الحذاء سواء كانت للعمل نتائج أم لا.

ويمكن رؤية هذا بواسطة العرض العكسى من النتائج النهائية المطلوبة. وفى نفس الوقت، بما أن العمل المعرفى شيء غير ملموس لا يمكن التحكم فيه عن طريق تقدمه . فنحن لا نعلم تسلسل العمل المعرفى قدر علمنا ـ على الأقل منذ تايلور وجانت ـ بتسلسل العمليات اليدوية . ولهذا، فالعمل المعرفى يحتاج إلى تصميم أفضل ، لأنه لا يصمم على وجه الدقة من أجل العامل ، ولكنه يصمم بواسطة العامل نفسه.

## • الأبعاد الخمسة لممارسة العمل

نشاط العامل هو ممارسة العمل . وهو نشاط إنسانى وجزء ضرورى من إنسانيته ، وليس له منطق ، وله ديناميكيات وأبعاد معينة .

وللمارسة العمل خمسة أبعاد على الأقل، وفى كل من هذه الأبعاد على العامل أن يكون منجزاً لكى يكون منتجاً .

## تصميم الماكينة وتصميم الإنسان

1- البعد الأول هو البعد النفسى . فالإنسان ليس بآلة ولايعمل كالآلة.

وتعمل الآلات بكفاءة عالية إذا كانت تقوم بمهمة واحدة أى إذا قامت بعملها على نحو متكرر ، وإذا كانت مهمتها سهلة وبسيطة . وتنفيذ المهام المركبة بكفاءة عالية إذا ما تمت على شكل عمليات بسيطة متوالية خطوة بعد خطوة ، ينتقل فيها العمل من ماكينة إلى أخرى، إما بتحريك العمل نفسه مثل خط التجميع ، أو كما فى حالة الماكينات الحديثة التى يتحكم بها الكمبيوتر ، والتى يتم فيها إحضار الماكينة والأدوات فى تسلسل مسبق الترتيب إلى العمل نفسه، مع تغيير الأدوات فى كل خطوة من خطوات العملية . وتعمل الآلة بكفاءة عالية إذا دارت على سرعة واحدة وإيقاع واحد وبأقل عدد من الأجزاء المتحركة.

أما الإنسان فيختلف توجيهه تماماً ، فهو لا يتلاء م مع المهمة الواحدة أو العملية الواحدة، وتنقصه القوة ، وينقصه الجلد وقوة الاحتمال ، ويشعر بالتعب والإرهاق. وهو على

الجملة، يعتبر آلة ضعيفة التصميم . إلا أن الإنسان يتفوق على الآلة من ناحية التنسيق. ويتفوق من ناحية إدراكه للأعمال المتصلة به ويؤدى عمله بكفاءة تامة إذا ما كان كيانه كله عضلياً وحسياً وعقلياً مرتبطاً بالعمل.

وإذا ما ألزم بعملية أو حركة واحدة فإنه سرعان مايشعر بالتعب . وهذا التعب ليس مجرد ضجر ، أى تعب نفسى ، ولكنه تعب فسيولوجى حقيقى، لأن حمض اللبنيك (حمض اللاكتيك) يتراكم فى العضلات، وتنخفض حدة بصره وتقل سرعة رد الفعل عنده وتصبح غريبة.

ويعمل الإنسان عندما يواجه عمليات مركبة بكفاءة، أكثر من كفاء ته عند العمل فى عملية واحدة . كما أنه ـ وربما كان ذلك أكثر أهمية ـ يتفرد بأنه غير مؤهل للعمل بسرعة منتظمة وإيقاع منتظم. وتزيد كفاء ته إذا تغيرت سرعة العمل وايقاعه من حين إلى آخر . فليست هناك سرعة مناسبة أو إيقاع مناسب للبشر . فالسرعة والإيقاع والفترة الخاصة بشدة الانتباه تختلف اختلافاً كبيراً بين الأفراد. وتوضح الدراسات التى تمت على الأطفال الرضع أن الأنماط الخاصة بالسرعة والإيقاع وفترة الانتباه ، كلها فريدة مثل بصمات الأصابع وتختلف من فرد لآخر تماماً. وبعبارة أخرى ، فكل فرد ينفرد بنمطه الخاص بالسرعات وحاجته الخاصة لتغيير السرعات. كما أنه ينفرد بنمطه الخاص بالإيقاعات ولديه نمطه الخاص بفترات الانتباه. والآن عرفنا ، أن لا شىء يسبب التعب والمقاومة والغضب والاستياء مثلما يسببه عبء السرعة المغايرة والايقاع المغاير، وفترة الانتباه المغايرة، وأيضاً النمط الموحد الذى لا يتغير للسرعة والإيقاع وفترة الانتباه . إن هذا كله غريب ومزعج من الناحية النفسية لكل فرد من أفراد البشر. ويؤدى إلى سرعة تراكم الفضلات السامة فى العضلات والمخ وسريان الدم، وهو السبب فى إفراز هرمونات الإجهاد، وفى تغير التوتر الكهربى فى الجهاز العصبى. ولكى يكون الفرد منتجاً يجب يكون لديه قدر كبير من التحكم فى السرعة والإيقاع وفترات الانتباه التى يعمل بها، كما أن الطفل الرضيع الذى يتعلم الكلام والمشى يجب أن يكون لديه قدر كبير من التحكم فى سرعة التعلم وإيقاع التعلم وفترة الانتباه فى التعلم.

ومن ثمة ، ففى حين أن أفضل طريقة لتخطيط العمل أن يكون متماثلاً ، فإن أفضل طريقة لتنظيم ممارسة العمل هى أن يكون على درجة كبيرة من التنوع. وتتطلب ممارسة

العمل حرية فى تغيير السرعة والإيقاع وفترة الانتباه بدرجة كبيرة. ويتطلب تغييرات كثيرة فى روتين العمل أيضاً. إن ما يعتبر هندسة صناعية جديدة بالنسبة للعمل ، يعتبر هندسة بشرية ضعيفة جداً بالنسبة للعامل.

## العمل لعنة وبركة

2 – البعد الثانى للإنسان أثناء العمل هو البعد النفسى . فكما نعلم، العمل عبء ومطلب، لذا فهو يعتبر لعنة وبركة. وسواء أكان هذا الأمر موجوداً فى النفس البشرية بحكم الوراثة أو الظروف الثقافية ، فنحن لا نعلم . وهذا لا يهمنا كثيراً ولكن عندما يصل الإنسان إلى سن الرابعة أو الخامسة من عمره، فإنه يكون مهيئاً للعمل . وفى الحقيقة، يحظر القانون عمل الطفل فى معظم الدول، ولكن تعلم أساسيات بناء الشخصية ، خاصة تعلم الكلام عمل فى حد ذاته كما أنه يخلق عادة العمل. إن البطالة ، كما نعلم ، تخلق اضطرابات نفسية خطيرة لا بسبب الحرمان الاقتصادى فحسب بل لفقدان الاحترام الذاتى . فالعمل امتداد للشخصية وإنجاز. وهو إحدى طرق تعريف الفرد لنفسه وقياس جدارته وآدميته.

إن التسكع أمر سهل ولكن شغل وقت الفراغ صعب . فهو يعنى عند الشباب بخاصة نشاطاً محموماً - أو مشقة تحويل المرور على الطرق السريعة الشديدة الزحام - وليس فراغاً بكرامة، أى استجابة فلسفية . وهناك قول شائع فى مجتمع الهويج فى أواخر القرن الثامن عشر وبانجلترا فى أوائل القرن العشرين وهو أكثر المجتمعات الغربية تنفجاً:««إذا أردت أن تكون ارستقراطيا فعليك ان تبدأ فى تعلم التعطل المتسم بالكرامة فى طفولتك المبكرة» . وكان المثل القديم يقول «إن الشيطان يجد عملاً للأيدى الخاملة» .

إن الخاصية الفريدة لأخلاق العمل فى الغرب التى ترجع إلى القديس بيندكت فى نورسيا فى القرن السادس وليس إلى كالفن فى القرن السادس عشر - لا تقوم بتمجيد وتقديس العمل . وهذا ليس جديداً ولا يخص الغرب. إنها تقديس«المهنة»، فهى تنادى بأن العمل كله خدمة وإسهام وكله يستحق الاحترام. لقد جعل الرهبان البيندكتيين دليل العمل فى الحقول والورش مساوياً للعمل فى الصلاة والتدريس. لقد كان ذلك بمثابة ضربة قاصمة للمعتقدات القديمة القائلة بأن «الرجل النبيل» أو «الرجل الحر» يجب أن يتحرر من متاعب الأعمال اليدوية، لكى يكون لديه الوقت الكافى لأعمال أرقى مثل التعلم وفن الحكم والواجبات المدنية والخدمة العسكرية . ونتيجة لذلك، نظمت العصور القديمة - وكذلك معظم الحضارات

غير الغربية أنواعا مختلفة من العمل فى هرم من الشخصيات يختص فيه بالعمل اليدوى الوضيع المولد سواء كان عبداً أو فلاحاً أو حرفياً أو جندياً، ويختص فيه بالعمل المعرفى الشخصية الكاملة. ولم يؤمن سقراط أو شيشرون بالتعطل بل على العكس كانت الشخصية الكاملة عندهما تعمل بجد واجتهاد أكثر من الوضيع المولد أو المغمور، وتقوم بالعمل المسئول الذى يتطلب براعة فائقة . وعندما كان الموظف الصينى الكبير يتقاعد ويعتزل فى إقطاعية أسلافه بعد حياة حافلة بالعمل الناجح بالحكومة لم يكن مفروضاً أن يحيا حياة الفراغ بل كان عليه أن يتولى عملاً أكثر إنتاجاً مثل فن الخطوط اليدوية والتصوير الزيتى والموسيقى والكتابة. وكان الإسهام الاجتماعى مبرراً لمثل هذه الأنشطة. وفى الأخلاقيات الكنفوشية تعتبر هذه المهن ضرورية للحفاظ على التوافق الاجتماعى الذى يعتمد عليه كل شيء.

ومما لاشك فيه أن الثورة الصناعية والتجارية فى القرنين الثامن عشر والتاسع عشر أحدثت ارتفاعاً كبيراً فى عدد ساعات العمل للفرد مثل الفلاحين والعاملين على الماكينات والتجار والصناع.

وانعكس هذا فى التحسن الكبير الذى طرأ على الأحوال المعيشية ، وخاصة التغذية التى رفعت بالتالى القدرات البدنية المتاحة للعمل (مثلما حدث فى إنجلترا فى القرن الثامن عشر فى حيوانات الجر مثل الحصان والثور، فكانت هذه الحيوانات تقدر على قدر كبير من العمل خلال السنة، أكبر بكثير من أسلافها، وذلك نظراً لاختراع الصوامع التى زودتها بالغذاء المناسب خلال شهور الشتاء).

وكانت المعيشة فى القرن التاسع عشر فى الأحياء القذرة المكتظة بالسكان بالمدن الصناعية، قد وصلت إلى حالة بشعة ، كما هو الحال الآن فى الأحياء الضيقة المؤلفة من الأكواخ المحيطة بمدن أمريكا اللاتينية. فقد كانوا من حيث الطعام أفضل من الظروف المعيشية الصعبة التى يحياها عمال بلا مأوى يغزلون وينسجون فى الصناعات التى تتم داخل الأكواخ. وإذا ساور الشك أى شخص منا، فما عليه إلا أن يتذكر نوعية الطعام الذى كان يقتات به البحارة على متن السفن التى يعيشون ويعملون على متنها؛ إذ تتوافر السجلات المتعددة فى روائع الأدب كما فى قصة المؤلف الروائى دانا Dana «سنتان أمام الأشرعة Two Years Before the Mast » وكذلك قصتى ميلفيل Melville «تايبى Typee » و«موبى ديك Moby Dick » أو فى تلك القصص التى نالت حظاً كبيراً من

الرواج فى وقت من الأوقات عن المغامرات البحرية لكابتن ماريات. وكما ورد فى جميع التقارير، فقد كان البحارة يتناولون أفضل الوجبات المقدمة لفئة العمال، نظراً لطبيعة العمل الشاق الموكل إليهم ، الذى كان يستلزم جهداً بدنياً جباراً، وأيضاً بسبب تفادى الخطر المحلق بهم وهو الثورة والعصيان على ظهر السفينة.

وكشفت الزيادة الكبيرة فى العمل فى هذين القرنين عن تغييرات فى القيم فأصبحت المكافأة الاقتصادية ذات معنى أكبر، لأن الرضا الاقتصادى أصبح متاحاً بشكل عام. ولم يكن فى مقدور العامل الذى يقطن الأحياء القذرة المكتظة بالسكان فى ليفربول أو مانشستر أن يشترى لأن قدرته الشرائية كانت منعدمة. إلا أن القدرة الشرائية لم تؤهل جده، الذى كان عاملاً زراعياً أجيراً لعملية الشراء، نظراً لعدم توفر ما يمكن شراؤه بالفعل.

ومن ثمة فإن رفض أخلاقيات العمل لا يعنى – إذا كانت مثل هذه الظاهرة موجودة خارج عناوين الصحف – العزوف عن الملذات. فهو جزئياً يمثل رد فعل ضد العقود الطويلة من العمل المرير، ويمثل فى الجزء الاكبر، عودة إلى مفاهيم العمل عند الصفوة التى تنسب أعمالاً معينة إلى النبلاء أو إلى أصل الشخص. إن دعم هذا الفرض يقوم على القيمة العالية الإيجابية التى يخلعها الشباب المتعلم ـ الذى يُفترض أنه ينكر أخلاقيات العمل ـ على عمل المدرس والفنان . فإن التدريس والفن يتطلبان كثيراً من الكد والعنت بدرجة أكبر من الإشراف على ماكينة أو عملية بيع للصابون مثلاً.

إن مجتمعاً بلا عمل، هو فى الواقع أحلى ثمار زمن الخير الوفير الذى سيأتى فى المستقبل. ولكنه عندما يأتى سيخلق أزمة كبيرة فى شخصية غالبية الناس. وربما كان من حسن الطالع أنه ليس هناك أى حقيقة تدعم التنبؤ بزوال العمل فى وقت قريب . ولهذا فإن المهمة حتى الآن هى أن نجعل العمل يخدم الحاجة النفسية للإنسان.

## العمل رابطة اجتماعية

3 – إن العمل رابطة اجتماعية. وفى مجتمع الموظفين ، يعتبر العمل المدخل الأساسى للمجتمع، فهو يحدد المركز الاعتبارى للفرد. فإذا قال رجل «إنى طبيب أو «إنى سباك» فإن هذا القول تصريح ملىء بالمعانى عن نفسه وعن مركزه الاجتماعى، ودوره فى هذا المجتمع.

ولعل الأهم من ذلك ، هو أن العمل يعتبر وسيلة لإرضاء حاجة الفرد فى الانتماء إلى

مجموعة ، وحاجته إلى علاقة ذات معنى مع الآخرين من أبناء جنسه. فعندما قال أرسطو الفيلسوف أن الإنسان حيوان اجتماعى، فقد قال هذا بمعنى أن الإنسان يحتاج إلى العمل إرضاءً لاحتياجه إلى المجتمع.

ولاشك أن قليلاً من الناس محدودون فى وظائفهم فى المجتمع، كلية عن طريق مجموعة العمل التى ينتمون إليها ومن خلالها . أما الأغلبية منهم فلديهم مجتمعات وجماعات أخرى ينتمون إليها.

ومن المألوف أن نجد رجلاً ذا مكانة اجتماعية ضئيلة فى مجتمعه، ومع ذلك يكون لامعاً فى مكان آخر ، مثل المهندس غير المرموق ، الذى يكون عضواً مهماً فى فريق الكشافة أو فى الكنيسة مثلاً . ولكن حتى لمثل هذا الرجل فإن العمل سيوفر قدراً كبيراً من الصحبة والمكانة فى المجموعة والروابط الاجتماعية .

والعمل ، بالنسبة لأغلب الناس، هو الارتباط الوحيد خارج عن نطاق عائلاتهم الصغيرة. وقد يكون هذا الارتباط أهم من العائلات خاصة عند الشباب غير المتزوج والكبار الذين شب أبناؤهم عن مرحلة الطفولة. ويتمثل هذا بشدة فى خبرة الشركات التى توظف النساء فى مرحلة النضوج لجزء محدد من وقت العمل . فهن يكن أكثر الموظفين إخلاصاً ويصبح مكان العمل مجتمعهن الخاص وناديهن الاجتماعى ووسيلتهن للهروب من الوحدة حين يكون رجالهن فى العمل ويكون أبناؤهن رحلوا عن المنزل .

وكان لدى شركة بل للتليفونات ، مثلا، كثير من النساء اللاتى يتركن العمل لتكوين أسرة. ولكنهن يعدن للعمل ثانية بعد عدة سنوات للعمل لجزء محدد من وقت العمل . إنهن يوظفن للقيام بأعمال كتابية ثقيلة وبخاصة فى الأعمال المالية الواسعة النطاق مثل إصدار السندات والأسهم الجديدة وحصص الربح والتقارير السنوية وغير ذلك . وعادة يشكل العمل حين يتاح ضغطاً كبيراً - ساعات طويلة ومرتبات غير متميزة. إلا أن التنافس على مكان فى الوظائف كان كبيراً، وكانت معنويات المجموعة عالية للغاية. وحين تمر بضعة أشهر ، لأى سبب من الأسباب، دون الحصول على مثل هذا العمل فإن النساء الكبيرات يبدأن فى الاتصال والسؤال «متى يمكننى العودة للعمل مرة أخرى . إننى أود رؤية أصدقائى ، وأريد أن أعرف الأعمال التى يقومون بها، وأشتاق إلى صحبتهم ».

وبالمثل، فإن كل شركة قامت باستطلاع رأى موظفيها الحالين إلى التقاعد وجدت نفس ردود الفعل . «إن ما نشتاق إليه ليس العمل إننا نشتاق إلى زملائنا وأصدقائنا». «ما نريد أن نعلمه ليس حال الشركة الآن ولكن حال الأفراد الذين كنا نعمل معهم، وأين هم الآن، وكيف يتقدمون». لقد انفجر نائب مدير متقاعد لإحدى الشركات الكبيرة قائلاً فى صراحة «إننى لم أعد أهتم بالمبيعات، أرسلوا لى أخباركم، إنى أشتاق حتى إلى الناس الذين كنت لا أطيقهم».

وهذا التعليق الأخير يجعلنا نضع إصبعنا على أكبر نقطة قوة فى رابطة العمل، وتميزها الفريد على جميع روابط المجتمع الأخرى . إنها تخضع للتنبؤ بما يحبه أو لا يحبه الشخص . إنها تؤدى وظيفتها دون أى مطالب عاطفية. ويستطيع أى رجل العمل مع آخر لم يكن قد رآه من قبل، ويستطيع أن يعمل جيداً فى علاقة عمل مع آخر لا يشعر نحوه بالصداقة أو المودة أو المحبة. ويستطيع أن يؤدى وظيفته على نحو جيد فى علاقة عمل مع آخر يمقته - إذا كان يحترم عمل الفرد الآخر.

غير أن العامل يستطيع أيضاً أن يصبح صديقاً حميماً لشخص ويقضى معه ساعات كثيرة خارج العمل كلما أمكنه ذلك. فيذهب معه مثلاً للقنص أو صيد السمك أو يمضى معه إجازته أو أمسياته ويشاركه فى كثير من نواحى حياته . إن لعلاقات العمل هدفاً آخر خارج نطاق العمل، فهى توجد روابط اجتماعية قوية ، شخصية أو غير شخصية ، كما يحب المرء . وربما يقف هذا السبب، على طول التاريخ البشرى وبين الشعوب البدائية فى المقام الأول ، وراء التفرقة الجنسية بين مجموعات العمل. فالرجال يعملون وحدهم والنساء يعملن وحدهن. ونادراً ما نسمع سواء فى التاريخ أو الأنثروبولوجيا الثقافية على مجموعات عمل مختلطة من الجنسين إذ يذهب الرجال للقنص بينما تنهض النساء بأعباء القرية ويبنى الرجال القوارب فى حين تزرع النساء اليام. وفى أوروبا كانت النساء عادة يقمن بحلب الأبقار، فى حين يقوم بها الرجال فى أمريكا، ولكن لم يحدث أبداً أن قامت مجموعات مختلطة من الجنسين بحلب الأبقار على أى جانب من الأطلنطى .

## البعد الاقتصادى

4 - العمل حياة، ويحتوى مكون اقتصادى منذ اللحظة التى يتبنى فيها المجتمع إى

عمل مهما كان صغيراً. فحالما يتوقف الناس عن الاكتفاء الذاتى ويبدأون فى تبادل ثمار عملهم، فإن العمل يوجد ارتباطاً اقتصادياً، وإن كان صراعاً اقتصادياً أيضاً .

ولا يوجد حل لهذا الصراع، وعلى المرء أن يعيش معه .

والعمل حياة بالنسبة للعامل . وهو أساس وجوده الاقتصادى، ولكن العمل يوجد أيضاً رأس المال الخاص بالاقتصاد، وهو يوجد الوسائل التى تمكن الاقتصاد من الاستمرار، ويوفر اللازم لمخاطر النشاط الاقتصادى ولموارد الغد، وبخاصة الموارد المطلوبة لإيجاد وظائف الغد، ومعها أسباب الرزق لعمال الغد. ففى كل اقتصاد هناك حاجة لأموال للأجور وأموال رأسمالية .

ولكن الأموال الرأسمالية تكون فى حالة تنافس مباشر مع حاجة العامل إلى سبل العيش فى التو واللحظة. ولقد حاول كارل ماركس أن ينفى الحاجة إلى الأموال الرأسمالية. وكان إغراء الماركسية الكبير للرجل العامل، يتمثل فى أنها قدمت تراكم رأس المال على أنه استغلال وغير ضرورى. وكان إغراء الماركسية الكبير تنبؤها بأن الأموال الرأسمالية ستختفى بمجرد امتلاك العمال لوسائل الإنتاج. وسرعان ماعرف ذلك بأنه فهم خاطىء تماماً. وبصرف النظر عن المرارة التى هاجم بها لينين الاشتراكيين الأحرار الألمان، الذين أشاروا فى مطلع هذا القرن إلى أن الأموال الرأسمالية ضرورة موضوعية ، وقواعدها غير راسخة فى البناء الاشتراكى، فقد قام كل نظام شيوعى وكذا معظم الاتحاد السوفيتى بوضع الأموال الرأسمالية فى مركز التخطيط الاقتصادى. أى إنهم تحققوا من أن الربح ليس القوة أو الاستغلال ولكنه ضرورة موضوعية .

لن يفيد النقاش كثيراً، كما فعل الاقتصاديون الكلاسيكيون، حيث لا يوجد صراع بين مطالب الأموال الرأسمالية أى الفائض، ومطالب أموال الأجور. لقد أدلى الاقتصاديون الكلاسيكيون بأن هذين المطلبين سيتآلفان على المدى الطويل. فالعامل يحتاج إلى أموال رأس المال تماماً كما يحتاج أموال الأجور، وهو يحتاج ، أكثر من غيره ، إلى الحماية ضد مخاطر عدم اليقين. ويحتاج أكثر من غيره، إلى وظائف الغد .

كان التحسن السريع فى الأجور وفى مستويات المعيشة بالنسبة للعامل الأمريكى إلى حد كبير نتيجة للزيادة المطردة لرأس لمال المستثمر؛ أى الأموال الرأسمالية . ولقد

أثبتت هذا البحوث التى قام بها سيمون كوزنتس (أولاً فى جامعة بنسلفانيا ثم فى هارفارد) على تكوين رأس المال فى الولايات المتحدة، ولكن «العامل» يعتبر فكرة مجردة. فمن النادر أن يكون المستفيد من الأموال الرأسمالية هو نفس العامل الذى أسهم فى بناء هذه الأموال. فرأس المال المتراكم فى إحدى الصناعات، مثل صناعة النسيج فى أمريكا فى الثمانينيات من القرن التاسع عشر تم توجيهها إلى تمويل صناعة جديدة مثل صناعة الكيماويات، بدلاً من استخدامها فى إيجاد وظائف جديدة فى صناعة النسيج. كما أن الأموال الرأسمالية تخلق وظائف ودخولاً فى الغد، إذا حدثت الإسهامات فيها اليوم .

وعلاوة على ذلك هناك المشكلة الكبرى للمكاسب النسبية، والتضحيات بين مختلف أنواع العمال. فكما أوضح الاقتصاديون المتخصصون فى العمل (وبخاصة بول دوجلاس، وكان فى الأصل أحد علماء الاقتصاد فى جامعة شيكاغو ، وفيما بعد عضو بارز فى مجلس الشيوخ الأمريكى لسنوات عديدة)، أثناء دراستهم للأجور الحقيقية، أن أنشطة اتحاد العمال لا تؤثر كثيراً فى المستوى الكلى للأجور الحقيقية فى أى اقتصاد. وفى الحقيقة، فإن أى مجموعة من العمال ـ عمال التشييد مثلاً ـ يمكنهم الحصول على أجور كبيرة على حساب مجموعات أخرى من العمال.

وبعبارة أخرى، ليس هناك صراع جوهرى بين الأجور والأموال الرأسمالية، ولكن هذا لا يعنى شيئاً بالنسبة للفرد. فهناك، بالنسبة له صراع حقيقى ومباشر .

## العمل رزق والعمل أجر

وهناك صراع أساسى آخر بين الأجر باعتباره رزق والأجر باعتباره تكلفة. فالأجر باعتباره رزق يلزم التنبؤ به وأن يكون مستمراً وكافياً لمصروفات الأسرة وملائماً لطموحها ومركزها فى المجتمع والجماعة. والأجر باعتباره تكلفة يستلزم أن يكون مناسباً للإنتاجية فى إحدى الوظائف أو الصناعات. ويستلزم أن يكون مرناً وأن يتوافق بسهولة مع التغييرات البسيطة التى تطرأ على العرض والطلب فى السوق. كما يستلزم جعل المنتج أو الخدمة تنافسية. ويحدده، فى النتيجة النهائية، المستهلك، أى دون النظر إلى احتياجات العامل أو آماله. ومرة أخرى، نجد هنا صراعاً لا يسهل حله، ويمكن تهدئته فى أحسن الأحوال .

ولا يوجد مجتمع، مهما كان تنظيمه، يمكنه استبعاد هذه الصراعات. فإن تجريد الرأسماليين من أموالهم، وهى الصيغة التقليدية الماركسية، لاتغير من الوضع شيئاً) فكل ما يمكنها عمله هو زيادة حجم رأس المال حيث إن للدولة السيطرة المطلقة. ولم تستطع روسيا تحقيق ذلك إلا بإلغاء الاتحادات العمالية. ولقد تمكنت اليابان من تقليل حدة هذا الصراع الكائن بين الأجر باعتباره رزق والأجر باعتباره تكلفة (انظر الفصل 20)، ولكنها رفعت مستويات المعيشة مما هدد وسائل الراحة فى اليابان .

إلا أن الصراع بين أموال الأجور والأموال الرأسمالية فى اليابان مثله كمثل أى بلد آخر. وقام اليوغسلاف بمنح ملكية المصنع لمجتمع عمال المصنع، بدلاً من منحها للدولة، على أمل إنهاء هذا الصراع. وفى ظل النظام اليوغسلافى، يجب أن تكون الحاجة إلى الأموال الرأسمالية أكثر وضوحاً أمام مجتمع العمال، بدرجة أكبر من أى نظام آخر، ولكن العمال قاوموا هذا بالقوة نفسها . إن هذه التجربة اليوغسلافية تواجه خطر الانهيار بسبب ضغوط التضخم الناتج عن مطالبة العمال بأجور أكبر مما تستطيع المؤسسات دفعه تحت اسم الأجور باعتبارها تكلفة أو تحت اعتبار احتياجاتها واحتياجات الاقتصاد إلى الأموال الرأسمالية .

إن ملكية العامل أصبحت البديل للنظامين : الرأسمالى أى ملكية الممولين لرأس المال والتأميم أى الملكية الحكومية . وكان لذلك تاريخاً طويلاً وإن يكن ليس متميزاً. وتجرى فى هذه الأيام مقترحات جادة قام بها رجال مثل أوتا سيك مهندس حرية الاقتصاد فى تشيكوسلوفاكيا التى دمرها الروس .

ربما كان من المستحب أن يحظى العمال بحصة مالية فى منشأة الأعمال الحرة. ولكن أينما حاولنا ـ ونحن نحاول ملكية العامل طوال ما يزيد على قرن من الزمان ـ فإن هذا النظام لم ينجح إلا عندما يحقق المشروع أرباحاً عالية. وحدث هذا أيضاً فى مختلف أنواع مشاركة العمال فى الأرباح مثل خطة سكانلون الأمريكية لمكافآت الربح والإنتاجية. وبمجرد هبوط ربح منشأة الأعمال الحرة، لا تصبح ملكية العمال الحل فى الصراع الدائر بين الأجر باعتباره رزق والأجر باعتباره تكلفة أو بين أموال الأجور والأموال الرأسمالية .

ويجب أن تظل الحصة المالية فى منشأة الأعمال الحرة موضع اهتمام ثانوى للعامل

بالنسبة لوظيفته . وفى أكثر منشآت الأعمال الحرة ثراءً لا يمثل الربح، وهو الإسهام فى أموال رأس المال، سوى جزء بسيط من الأجور. وفى الصناعات التحويلية، تبلغ تكاليف الأجور حوالى ($\frac{1}{8}$٪ من مجموع المبيعات. أما الأرباح فنادراً ما تزيد بعد الضرائب عن 5 أو 6٪ أى ثمن (   ) تكاليف الأجور . وتبلغ الأجور والمرتبات فى الاقتصاد الكلى حوالى 65٪ من إجمالى $\frac{1}{10}$اتج القومى، فى حين يتأرجح الربح بين الصفر و 7٪ أو نحو ذلك، وتبلغ على الأكثر    قيمة فاتورة الأجور (أما الباقى فيمثل دخل لصغار الملاك والفلاحين وأصحاب والمتاجر المهنيين، وهذا، فى الواقع، تعويض آخر عن العمل وليس إسهاماً فى رأس المال أى الأرباح) .

ومن ثمة، فالأرباح فى أقصى ازدهارها يندر أن تستطيع الإسهام بأكثر من مكافأة إضافية صغيرة للغاية ـ والأرباح شىء سار ولكنها ليست أساسية .

ويدور الجدل شديداً حول ما إذا كانت ملكية العامل تعتبر من مصلحته المالية أم لا. وأى مشروع لن يكون رابحاً باستمرار. فإذا كان العامل ـ كما هو الحال فى خطة ملكية *العامل النموذجية* ـ يعتمد فى مستقبله، أى بالنسبة لمزايا تقاعده ، على الاستثمار فى الشركة التى يعمل فيها، فهو غير محصن إلى أبعد مدى. فالعامل ، شأنه شأن أى مستثمر، لا يصح أن يضع كل البيض المالى الذى يملكه فى سلة واحدة. وفى هذا المجال، فإن المدخل إلى معاشات التقاعد الذى انتهجته الولايات المتحدة فى السنوات الخمس والعشرين الأخيرة ـ تنمية صندوق المعاشات الذى يستثمر على نطاق واسع ولا يستثمر إطلاقاً من الناحية النموذجية فى العمل الحر الذى يستخدم مزايا المستقبل ـ يعتبر من الناحية المالية أكثر ضماناً ويعمل لصالح العامل من الناحية المالية، أكثر من ملكية العامل للمشروع الذى يعمل به .

ومن الناحية النظرية، فإن التطورات التى حدثت فى الولايات المتحدة الأمريكية فى أثناء العشرين أو الثلاثين عاماً الأخيرة يبدو كأنها تمثل أكثر المداخل تفاؤلاً لحل هذه الصراعات . إن موظفى منشآت الأعمال الحرة بأمريكا فى طريقهم لكى يكونوا الملاك الحقيقيين لصناديق المعاشات والصناديق المشتركة التى أصبحت المستثمرين المسيطرين فى الاقتصاد الأمريكى. والآن يتحكم هؤلاء المستثمرون المؤسسيون مثل أمناء الاستثمار من أجل الموظفين ومدخراتهم، فى المؤسسات الأمريكية الكبيرة المملوكة ملكية عامة .

وبمعنى آخر، فإن أمريكا تكون بهذا قد حولت الملكية إلى اشتراكية دون أن تؤممها. إلا أن هذا لم يحل، وحتى لم يقلل، الصراع بين أموال الأجور والأموال الرأسمالية أو بين الأجر كوسيلة للرزق فى الحياة والأجر باعتباره تكلفة .

وقد يساعدنا فى حل الصراع أن نتعلم كيف نفكر ونتكلم عن تكاليف رأس المال وتكاليف المستقبل، بدلاً من الكلام فى الربح (وقد يساعدنا أيضاً، كما سبق القول فى الفصل 6 ، نتيجة رفع مطالب الربحية). إلا أن هذا لن يساعدنا فى حل الصراع فحسب، ولكنه لن يوقفه. إن هذه الصراعات مبنية فى داخل هذا الموقف، سواء كانت منشآت الأعمال الحرة تعمل فى سوق اقتصادى أم فى سوق حكومى، وسواء كانت قطاعاً خاصاً أم تملكه الحكومة أم يملكه المجتمع .

## أبعاد قوة ممارسة العمل

5 ـ هناك دائماً علاقة قوة ضمنية فى ممارسة العمل من خلال مجموعة، وبخاصة فى العمل من خلال إحدى المنظمات .

إن المزارع القديم الذى كان يفلح أفدنته الجدباء كان عليه أن يفرض على نفسه نظاماً قاسياً. ولم يكن ما أراد أن يقوم به له أهمية، إذا كان عليه جمع الحشائش. ولكن القوى التى كان يخضع لها كانت خارج سيطرته. إنها كانت الرياح والمناخ وفصل السنة والصقيع أو قوى السوق. ولكن فى أى منظمة، مهما كانت صغيرة، يجب أن تكون هناك سلطة شخصية، تخضع فيها إرادة عضو المنظمة إلى إرادة خارجية .

إن فرض توقيت معين فى حياة الفرد يرغمه على الحضور للعمل فى ساعة معينة، قد يبدو بأنه أمر تافه من أمور ممارسة القوة، وأنه أمر ينفذ على الجميع. ولكنه جاء صدمة هائلة بالنسبة للناس الذين عاشوا قبل الثورة الصناعية، سواء كانوا المزارعين فى الدول النامية أم الحرفيين السابقين بالمصانع فى بريطانيا فى السنوات الباكرة من الثورة الصناعية، أم بالنسبة للسود الذين يعيشون فى أحياء الغيتو بالمدن الأمريكية اليوم. ففى أى منظمة، يجب تصميم الوظائف وهيكلتها وتخصيصها. ويجب أن يجرى العمل طبقاً لجدول، وفى تتابع منسق من قبل . ويتم فيه ترقية الأفراد أو لا تتم. وباختصار، لابد أن يمارس السلطة شخص من الأشخاص .

إن الفوضويين على حق فى تأكيدهم أن «التنظيم اغتراب». ومنظرو التنظيم الحديث ـ مثل كريس آرجايرس من جامعة ييل الذى يأمل فى تنظيم بدون اغتراب ـ رومانسيون (رغم أن كثيراً من مقترحاتهم عن «المشاركة» بناءة ومطلوبة) . إن المجتمع الحديث مجتمع موظفين وسوف يظل على هذا الحال. ويعنى هذا وجود علاقات قوى، تؤثر فى كل شخص مباشرة وفى قدرته كشخص عامل. وتعتبر السلطة بعداً حيوياً فى العمل، ولها علاقة صغيرة أو لا علاقة لها على الإطلاق بملكية وسائل الإنتاج أو الديمقراطية فى مكان العمل أو تمثيل العامل فى مجلس الإدارة أو فى أى شىء خاص بهيكل النظام نفسه. إن السلطة مغروسة فى حقيقة التنظيم.

## البعد السادس : بعد قوة الاقتصاد

6 ـ يوجد فى كل تنظيم حديث، ما يسمى بالبعد السادس لممارسة العمل. وهو الحاجة إلى سلطة فيما يختص بالحصص الاقتصادية.

إن القوة والاقتصاد يرتبطان ببعضهما تماماً فى المنظمات الحديثة، سواء كانت هذه المنظمات مشروعات كبرى للأعمال الحرة أم إدارات حكومية أم جامعات أم مستشفيات .

إن تخصيص المكافآت الاقتصادية لأعضاء المؤسسة، يحتاج إلى سلطة مركزية لها قوة إصدار القرارات . والسبب هنا ليس الرأسمالية. إنه الواقع الأساسى الناتج من أن المؤسسة الحديثة عضو فى المجتمع توجد لكى توفر الرضا خارج نطاقها . ولذا يجب أن نحصل على إيرادها من الخارج ـ إما من عميل فى السوق أو من دافعى الضرائب من خلال سلطة صنع الميزانية أو رسوم تفرض مسبقاً ويدفعها المستخدمون مثل المرضى بالمستشفى أو عملاء المكاتب البريدية أو الطلاب فى الجامعات. وفى نفس الوقت ، فإن إسهام الفرد العضو بالمؤسسة لا يمكن نسبته مباشرة إلى العائد. فمن المستحيل القول، حتى على وجه التقريب ، ما هو قدر مبيعات أحد الأعمال الحرة الذى يسهم به أحد الموظفين سواء كان مديراً أم عامل نظافة. ويصدق هذا أيضاً على المستشفى والجامعة. فمثلاً هل يسهم الأكاديمى العظيم فى تدريس اللغة الصينية القديمة مع ستة من طلابه أكثر مما يسهم مدرس اللغة الانجليزية لصف دراسى مكون من مائة وخمسين طالباً؟

وماذا عن العميد؟ إن كل ما يمكن للمرء أن يقوله هو أن إسهام كل فرد لا يمكن الاستغناء عنه نظرياً، مع أن إسهام كل فرد لا يدخل في كل منتج أو أداء أن كما أن إسهام كل منهم لا يساوى الآخر فى الأهمية أو المهارة أو الصعوبة .

ولهذا، فإن السلطة ضرورية لتقسيم العائد المتاح بين الأعضاء. أما المؤسسة، سواء كانت مشروع عمل حر أو مستشفى، فهى بالضرورة نظاماً لإعادة التوزيع .

وكلما كانت الإسهامات.بسيطة ومتماثلة وقليلة العدد، كانت إعادة التوزيع على أساس المساواة التامة ممكنة. وهذه هى الحال فى الكيبوتز الاسرائيلى، حيث يعمل الجميع فى المزرعة لإنتاج عدد بسيط من الزراعات، يذهب أغلبها إلى الاستهلاك المحلى أو الاكتفاء الذاتى الأساسى. إلا أنه بمجرد دخول الكيبوتز فى الإنتاج الصناعى، كما فعل الكثيرون ، كان عليها ترك مبدأ الاشتراكية البدائية التى تأسست عليه فى أول الأمر، حيث كان كل فرد يأخذ نصيباً مثل الآخر تماماً ، وعلى الكيبوتز أن تتحول إلى صاحب عمل. ويملك اتحاد نقابات العمال فى إسرائيل أغلب الصناعات ويعتبر صاحب العمل الرئيسى فيها . وفى الحقيقة، تحولت أغلب الصناعات فى إسرائيل للاشتراكية ، ولكن هذا لم يغير بحال من الأحوال مركز قوة «صاحب العمل» ، ولم يستبعد مشاكل علاقات العمل. وفى حين كان للكيبوتز آثار نفسية وسياسية على الصهيونية، فإن دورها الاقتصادى فى إسرائيل دوراً ثانوياً ومتقلصاً. وتضم هذه المستعمرات الآن أقل من 5٪ من مجموع الشعب الإسرائيلى، وينزح منها الشباب الآن إلى مجتمع الترف الاستهلاكى بالمدن .

إن الحقيقة التى مفادها أن نتائج أى مؤسسة حديثة تقع دائماً خارج نطاق المؤسسة نفسها، وأن المكافأة الاقتصادية لأعضائها تأتى دائماً من الخارج ولا تحدد فى داخلها، تؤدى حتماً إلى القوة والسلطة. وتخلق فى الواقع نوعين من علاقات القوة. فهناك علاقة قوة بين الإدارة والعمل. إلا أن المجموعات المختلفة داخل قوة العمل، فى حين تربطها علاقة قوة عامة بالإدارة، فإنها تقف أيضاً على خط تنافسى حاد وشديد مع بعضها بعض، فيما يختص بالحصص النسبية من «الناتج» العام المتاح للتوزيع الداخلى .

وقد نلتمس العذر لماركس، منذ قرن مضى، لاعتقاده بأن نقل لقب الملكية سيحل هذه المشكلة، على الرغم من أن أسلافه الاشتراكيين اليوطوبيين وبخاصة الفرنسى فورييه

Fourier كانوا يرون قبل ماركس بكثير أن المشكلة تكمن في طبيعة المؤسسات الحديثة وليس في الاستغلال أو الملكية أو أي هيكل سياسي أو قانوني اجتماعي. وكان من رأي فورييه أن الديمقراطية الصناعية الحقة تحتاج إلى وحدة اقتصادية لديها احتواء ذاتي واكتفاء ذاتي، أي شيء ما شبيه بالكيبوتز الإسرائيلي .

وإذا كانت المائة سنة الأخيرة قد علمتنا أي شيء فذلك أن مشكلة التوزيع عامة وليست تاريخية، ولا يمكن علاجها . ويجب أن يكون هناك قرار بكيفية توزيع الإيراد المتاح من جهة خارجية بين الأعضاء في داخل المشروع . ومن اللحظة التي تقوم فيها أي مؤسسة أو منشأة أعمال حرة أو مستشفى أو غير ذلك بإنتاج أكثر من بضع سلع بسيطة بقصد الاستهلاك داخل المجموعة، فإن العلاقة بين المدخل الفردي ومنتج المؤسسة لم تعد محددة موضوعياً أو علمياً. وفي هذه اللحظة أيضاً تصبح المساواة في المكافئة مستحيلة فوراً . كما تعلم الروس في الثلاثينيات، وكما تعلم جميع المجربين الاشتراكيين مثل اليوغوسلاف والصينيين منذ ذلك الوقت.

ويجب عندئذ أن تكون هناك إعادة توزيع وسلطة لاتخاذ قرارات لإعادة التوزيع. ومع ذلك فإعادة التوزيع تعد ـ في الواقع ـ قراراً سياسياً وليس قراراً اقتصادياً. إن هذا القرار يخضع لتأثير وقيود عدد كبير من القوى مثل: العرض والطلب والعرف الاجتماعي والتقاليد وغير ذلك. إلا أنه في التحليل النهائي، فإن أي قرار يصدر عن سلطة وأي قرار يقوم على هيكل قوى وعلاقات قوية يجب أن يتخذه شخص ما بطريقة ما . ولا توجد مؤسسة حديثة ـ على الأقل مشروع العمل الحر ـ يمكنها تجنب هذا القرار .

## الفكرة الخاطئة عن البعد السائد

إن أبعاد ممارسة العمل، وهي الأبعاد الفسيولوجية والسيكولوجية (النفسية) والاجتماعية والاقتصادية والبعد الخاص بالقوة ـ كلها أبعاد منفصلة. ويجب تحليل كل بعد على حدة، وبشكل مستقل تماماً. ولكنها توجد دائماً مع بعضها بعض في موقف العامل وفي علاقته بالعمل والوظيفة، وفي علاقته مع زملائه في العمل والإدارة، لذا يجب أن تدار سوياً، مع أنها لا تتحرك في اتجاه واحد. إن المطالب الخاصة بأحد الأبعاد تختلف تماماً عن المطالب الخاصة بالأبعاد الأخرى .

والفكرة الخاطئة عن معالجتنا التقليدية لممارسة العمل هى أننا قمنا بالإعلان أن أحد هذه الأبعاد هو الأهم من كل الأبعاد لأخرى .

كان ماركس ـ ومعظم الاقتصاديين الآخرين ـ يرى أن البعد الاقتصادى يسيطر على كل ماعداه . وأنه إذا أمكن تغيير العلاقات الاقتصادية، فلن يكون هناك اغتراب بعد ذلك. ولقد أفلست الماركسية عندما اتضح أن تجريد المستغلين من ملكيتهم لم يغير موقف العامل أساساً أو اغترابه وذلك لعدم تغييرها أى بعد من الأبعاد الأخرى (ولم يغير حقاً المشكلة الاقتصادية ذاتها) .

ونسوق مثالاً آخر مختلفاً تمام الاختلاف، فقد كان إلتون مايو يرى أن البعد السائد هو العلاقات الشخصية بين أفراد مجموعة العمل، أى المظاهر النفسية والاجتماعية . إلا أنه ليس صحيحاً فحسب أن المرء لا يستطيع أن «يستخدم يد» لأن الإنسان كله يأتى معها فإن العمل نفسه مهم أيضاً ويؤثر على العلاقات داخل المجموعة، ولم يلحظ إلتون مايو ومساعدوه البعد الاقتصادى أو بعد القوة .

وهذه الأبعاد تتشابك فى علاقاتها ببعضها بعض على نحو مركب، وهى ترتيب حقيقى وإن كانت سريعة التغيير مثل ظروف العامل .

لقد أظهر المرحوم أبراهام ماسلو Abraham Maslow أبو علم النفس البشرى أن الرغبات الإنسانية تشكل تنظيماً هرمياً. فإذا أشبعت مرتبة دنيا تقل أهميتها شيئاً فشيئاً فى حين تزيد أهمية المرتبة التى تليها صعوداً شيئاً فشيئاً. لقد طبق ماسلو على الرغبات الإنسانية ما يسمى «الاستخدام الهامشى» ، وقد كان هذا رؤية ثاقبة عميقة وباقية . لقد وضع ماسلو الرغبة الاقتصادية فى القاعدة والحاجة إلى إرضاء الذات فى القمة. ولكن هذا الترتيب ليس مهماً. والمهم هو الرؤية الثاقبة بأن الرغبات ليست مطلقة. فكلما أشبعنا إحدى الرغبات، قلت أهمية إشباعها .

غير أن ما لم يره ماسلو، أن الرغبة تتغير فى أثناء إشباعها. فحين تشبع الرغبة الاقتصادية أى عندما لا يوجد داع لكى يخضع الأفراد كل رغبة إنسانية أخرى وكل قيمة إنسانية لكى ينالوا وجبتهم التالية، يصبح الحصول على مزيد من المكافآت الاقتصادية أقل إشباعاً شيئاً فشيئاً. وهذا لا يعنى أن المكافآت الاقتصادية تصبح أقل أهمية، بل على

العكس، ففي حين تتضاءل قدرة المكافآت الاقتصادية على توفير الحافز الإيجابي، تزداد طاقتها على خلق الشعور بعدم الرضا بسرعة كبيرة إذا لقيت إحباطاً. وعلى حد قول هرتزبرج Herzberg فإن المكافآت الاقتصادية لن تعتبر حوافز بل تصبح «عوامل لحفظ الصحة». وإذا لم توضع في الاعتبار على نحو صحيح، أي إذا لم يحدث الإشباع عن طريق المكافآت الاقتصادية، فإنها تصبح عوامل معوقة .

ونحن نعرف الآن أن هذا يصدق على كل رغبة من الرغبات عند ماسلو. وفي حين تقترب إحدى الرغبات من الشبع التام، تتضاءل بسرعة قدرتها على المكافأة وقوتها كحافز. ولكن تزداد بسرعة قدرتها على الإعاقة وخلق حالة عدم الإشباع وتعمل كعائق .

هناك اثنان يعملان معاً في مركز نائب رئيس في إحدى الشركات لا يتعدى الفرق بين راتبيهما بضع مئات من الدولارات، وإن كانا متساويين اقتصادياً. وفي هذا المستوى من المرتبات، تكون ضرائب الدخل عالية، بحيث تجعل الفرق التفاضلي في الأجر لا قيمة له. إلا أن الإحباط والغيرة يأكلان نائب المدير ذا الراتب الأقل، فمهما كان دخله عالياً فهناك شوكة في جنبه تؤرقه. وينطبق هذا على كل العاملين بالمنظمة . ويعلم كل زعيم لنقابة العمال أن مشكلته الكبرى اليوم ليست المرتبات المطلقة، وإنما هي الفروق في المرتبات بين مختلف أنواع العاملين في النقابة. ولا توجد طريقة لإرضاء العامل الماهر الذي يصر على أخذ 20٪ زيادة عن العامل شبه الماهر، ولا يمكن كذلك إرضاء العامل شبه الماهر. فكلاهما غير راضيين. فإذا ضيقنا الفرق بين راتبيهما، سيشعر العامل الماهر بالحرمان، وإذا لم نضيق الفرق بينهما سيشعر العامل شبه الماهر بالحرمان .

وعلى العكس مما يشير إليه ماسلو فإن الأبعاد المختلفة للإنسان في العمل تغير صفاتها حين تقترب من الإشباع، ويصبح الأجر، كما رأينا جزءاً من البعدين النفسي والاجتماعي وليس من البعد الاقتصادي .

والعكس صحيح، فقد تصبح القوة والمركز الاعتباري أساساً للمطالب الاقتصادية. ففي الصناعة اليوغوسلافية، مثلاً، نجد أن ممثلي العمال في مجلس العمال الذين يشغلون مراكز ذات مقام اجتماعي رفيع وقوة مرموقة، يطلبون مرتبات أكبر. وعلى الأقل، يطلبون تسهيلات، مثل : السكن والمكتب والسكرتيرة والأسعار الخاصة في متجر الشركة وغير ذلك. وكلها تعتبر بالنسبة لهم مكافآت اقتصادية تناسب مراكزهم .

إننا نحتاج أن نعرف أكثر مما نعرفه الآن عن أبعاد ممارسة العمل وعلاقاتها المختلفة، فنحن هنا نتعامل مع تركيبة خاصة تتحدى التحليل .

إلا أنه على المدير أن يدير الآن، وأن يجد حلولاً ـ أو على الأقل وسائل ـ تمكنه من جعل العمل منتجاً والعامل منجزاً. وعليه تفهم ماهية المطالب. وليس بإمكانه أن يتوقع النجاح بالاستمرار على ممارسات المائتى عام الماضية. وعليه إيجاد مداخل جديدة ومبادىء جديدة وطرق جديدة على أن يتم هذا بسرعة .



# جعل العمل منتجاً : العمل وعملية إنجازه

***العمل كنوع - المهارة والمعرفة موجودة فى ممارسة العمل وليست فى العمل ذاته - الخطوات الأربع على طريق العمل المنتج - تحليل العمل - تايلور وأتباعه - الهندسة الصناعية ماذا تكون وماذا لا تكون - التركيز على المنتج النهائى - ترتيب الوظائف ليس جزءا من تحليل العمل - تحليل العمل هو الخطوة الأولى - مبادىء الإنتاج - إنتاج المنتج الوحيد - إنتاج الجملة الثابت والمرن - الإنتاج التصنيعى - ماذا يتطلب كل مبدأ .***

---

إننا نتكلم عن العمل غير الماهر والعمل الماهر والعمل القائم على المعرفة ، ولكن هذا الكلام مضلل. فالعمل لا يمكن أن يكون غير ماهر أو ماهراً أو قائماً على المعرفة، بل إنه العامل. فالمهارة والمعرفة مظاهر لممارسة العمل، أما العمل فى ذاته فإنه لا يتغير، سواء تطلب لا مهارة أو لم يتطلب مهارة وسواء تطلب معرفة كثيرة أو قليلة .

كان المعتاد أن يكون المرء على درجة كبيرة من المهارة لصنع زوج من الأحذية. ومنذ نحو قرن من الزمان وحتى الآن، ونحن نصنع الأحذية دون مهارة تقريباً، ولن يكون من البراعة (رغم أنه من المحتمل ألا يكون اقتصادياً) أن نقوم بأتمتة صنع الأحذية تماماً بحيث لا تحتاج إلى العمل اليدوى على الإطلاق. ومع ذلك لم يتغير الحذاء نفسه كثيراً، ولم تتغير عملية صنعه، فهى تتطلب الخطوات نفسها، من تحضير الجلد إلى التقطيع والتشكيل والخياطة

واللصق. فالخطوات تنفذ بنفس التتابع، وطبقاً للمتطلبات والمستويات، وتنتهى إلى نفس المنتج المصنع. ومازال صنع الحذاء كما هو، بالرغم من التغيير الكبير فى الأدوات والمهارات. ولا يمكن إلا لخبير التعرف على ما إذا كان الحذاء قد قام بصنعه عامل يدوى عالى المهارة أو تم صنعه بعملية أتمتة كاملة .

وقد يبدو أن فى هذا الكلام مغالطة . ومع ذلك، فالتحقق من أن العمل أمر عام وشامل، وأن والمهارة والمعرفة توجدان فى ممارسة العمل وليس فى العمل نفسه ـ هو المفتاح . لجعل العمل منتجاً. والطبيعة الشاملة للعمل تتضمن أن العمل يمكن أن يسير على نحو منهجى أو علمى .

وأول خطوة لجعل العامل منجزاً هو أن نجعل العمل منتجاً. وكلما تفهمنا طبيعة الاحتياجات الخاصة بالعمل، أمكننا إدماج العمل فى النشاط الإنسانى الذى نسميه ممارسة العمل. وكلما تفهمنا العمل نفسه، أمكننا إعطاء حرية أكثر للعامل. وليس هناك تعارض بين الإدارة العلمية أى المدخل العقلانى والموضوعى إلى العمل، والعامل المنجز . فكلاهما مكمل للآخر رغم اختلافهما التام .

إن الدراسات التى تمت حتى الآن عن العمل اقتصرت على دراسة العمل اليدوى، لأنه، ببساطة كان العمل الوحيد الموجود حتى زمن قريب. ولذا، فإن هذا الكتاب عندما يناقش كيفية جعل العمل منتجاً، يركز على العمل اليدوى من منطلق الضرورة. ومع ذلك، يمكن تطبيق الطرق والمبادىء نفسها على أى عمل إنتاجى آخر، مثل أغلب أعمال الخدمة. ويمكن تطبيقها على معالجة المعلومات، أى على معظم الأعمال الكتابية، وكذلك على معظم العمل المعرفى . وليس ثمة اختلاف سوى فى التطبيق والأدوات. ولأن العمل هو شىء عام وشامل، فليس هناك فرق أساساً بين عمل منتجه النهائى شىء ملموس، وبين عمل منتجه النهائى معلومة وعمل منتجه النهائى معرفة .

ويتطلب جعل العمل منتجاً أربعة أنشطة منفصلة، ولكل منها صفاته ومتطلباته .

أولاً، إن جعل العمل منتجاً يتطلب تحليلاً. فيجب أن نعرف العمليات المحددة المطلوبة للعمل وتتابعها ومتطلباتها :

ثانياً، إننا بحاجة أيضاً إلى عملية تركيبية. فالعمليات الفردية، يجب أن تنضم سوياً لتصبح عملية للإنتاج .

ثالثاً، علينا أن نغرس فى العملية التحكم فى الاتجاه وفى الجودة والكمية، وفى المستويات، وفى الاستثناء .

رابعاً، يجب توفير الأدوات المناسبة للإنتاج .

وهناك نقطة أخرى أساسية يجب أن نضعها فى الاعتبار. فنحن نعلم أن العمل موضوعى وغير شخصى وهو شىء ما ـ حتى لو كان غيرملموس، كالمعلومات والمعرفة ـ يجعل العمل منتجاً ، ومن ثمة يجب أن يبدأ بالمنتج النهائى، أى ناتج العمل. ولا يمكن أن يبدأ بالمدخلات، سواء كان مهارة يدوية أم معلومات رسمية. إن المهارات والمعرفة والمعلومات عبارة عن أدوات، كما أن المنتج النهائى المطلوب هو الذى يحدد الأدوات المستخدمة وتوقيت وسبب استخدامها. إن المنتج النهائى هو الذى يحدد العمل المطلوب. ويحدد العملية التركيبية للأعمال فى مجرى سير العمل، وكذا تصميم الرقابة المناسبة، والمواصفات الخاصة بالأدوات اللازمة .

## تحليل العمل

إن تحليل العمل الذى يعرف بدراسة العمل والإدارة العلمية والهندسة الصناعية، عمره الآن قرن من الزمان تقريباً. ويرجع تاريخه، كما قلنا من قبل، إلى أعمال فريدريك تايلور فى الثمانينيات من القرن التاسع عشر عن العمليات اليدوية الفردية، مثل دراسته الشهيرة عن تجريف الرمل فى مصانع الصلب التى اكتملت فى صورتها الحالية بعد وفاة تايلور مباشرة فى أثناء الحرب العالمية الأولى . وفى سنوات تلك الحرب والفترة التى تلتها مباشرة قام اثنان من أكثر تلامذة تايلور إنتاجاً ـ فرانك جلبريث وهنرى جانت ـ بالإضافة إلى الإدارة العلمية لتايلور ما يمكن أن نسميه السيناريو أو قواعد تحليل العمل .

قام جلبريث بدراسة وتعريف وتصنيف كل الحركات التى تدخل فى العمل اليدوى ، مثل : الرفع والتحريك والإنزال. ومؤلفه (جلبريث سرده فى اتجاه عكسى) الذى أورد فيه جميع العمليات اليدوية يوضح كيفية عمل كل منها على أفضل وجه والحركة المطلوبة والزمن اللازم لها ـ لم يكن ألف باء للعمل كما قيل عنه، ولكنه كان أشبه بالرسوم الصينية المعبرة عن

الأفكار، أى رموز لوحدة أساسية تحتوى فى حد ذاتها جميع المعلومات اللازمة لإدارتها .

وقام جانت فى الوقت نفسه بدراسة منظومة العمليات فى داخل العمل. وفى الواقع، فإن جدوله ـ الذى سمى باسمه كان يبدأ بالمنتج النهائى المطلوب تنفيذه، ويحدد كل خطوة يجب اتخاذها للحصول على هذا المنتج، مع توضيح مكانها فى سلسلة التتابع والوقت اللازم لها ـ قد خلق قواعد العمل .

إن نظام تحليل العمل استمر معنا لمدة طويلة، كما أصبحت ممارسته عامة. والهندسة الصناعية أحد الملامح العامة للعمل الإنتاجى فى المصنع وفى النقل وأيضاً على نحو متزايد فى العمل الكتابى. والهندسة الصناعية علم أكاديمى معروف له مؤلفات هائلة خاصة به. أما وقعها وتأثيرها فهو طاغ وواضح كما سبق القول .

ويميل المديرون إلى الاعتقاد بأنهم يعرفون كل ما يحتاجون معرفته عن الهندسة الصناعية . وربما نلتمس لهم العذر فى اعتقادهم بأن تحليل العمل مفيد أيضاً، ولكنه معروف كذلك كأداة مثل حسابات التكاليف، ويتطلب أقل قدر من الإدارة من جانبهم. إنهم مقتنعون بأنهم يعرفون الضروريات . وسيجيبون السائل بأن تحليل العمل يتكون أساساً مما يلى :

1 ـ تعريف العملية اللازمة لإنتاج منتج نهائى معروف ( جزء معروف من العمل ) .

2 ـ تنظيم منطقى لتتابع العمليات للتمكن من انتظام سير العمل بأسهل وأسلس طريقة، وبأقل تكاليف ممكنة .

3 ـ تحليل كل عملية على حدة وإعادة تصميمها لضمان أكفأ أداء لها. بما فى ذلك الإمداد بالأدوات المناسبة، والمعلومات اللازمة والمواد المطلوبة حيثما وحينما تكون مطلوبة .

4 ـ إدماج كل هذه العمليات فى الوظائف الفردية .

إن هذا هو بالفعل الجوهر فيما تقوله كتب الهندسة الصناعية والمناهج التى تُدرس فى هذا الموضوع. ولكن هذا ليس المقصود من تحليل العمل، وما يجب أن يكون عليه تحليل العمل لضمان فعاليته .

وفى المقام الأول، تحذف هذه الإجابة النمطية الخطوة الأولى الحاسمة فى تحليل العمل. ولا يبدأ تحليل العمل بتعرف العمليات ، بل يبدأ بتعريف المنتج النهائى المطلوب. وكما

أشار جانت منذ ستين عاماً مضت ـ والقلة من الناس تعلموا هذا منذ ذلك الوقت ـ إلى أن تحليل العمل يجب أن يبدأ بالسؤال : «ماذا نريد إنتاجه؟ وما هو العمل نفسه؟ وكيف يمكن تصميم المنتج النهائى بحيث يكون العمل فيه ممكناً وسهلاً وأكثر إنتاجاً وأكثر فعالية؟»

أما إذا بدأنا بالمهمة بدلاً من البدء بالمنتج النهائى، فإننا قد ننتهى إلى هندسة رائعة للعمل الذى لا يجب إنجازه إطلاقاً. فلا يمكن للمرء الافتراض ـ كما فعل تايلور ـ بأن المنتج النهائى شيء معقول ومنتظم ومتسق. وفى أغلب العمليات، يمثل فروض قليلة وغير مختبرة وكثير من التاريخ والتقاليد والعادات وطبقة جيولوجية من الأخطاء البشرية. إن أى فرد لا يبدأ بتحليل المنتج النهائى أى العمل ذاته، سرعان ما يجد نفسه يسأل «لماذا نعمل هذا أو لماذا نعمل ذاك؟» وعادة لا نجد جواباً سوى «لقد عملنا هذا دائماً». فما نسبة عدم الكفاءة، أى نسبة الإنتاجية المفقودة، التى يمكن الإسهام بها فى قبول المنتج النهائى كما هو دون تردد. لا أحد يعرف، غير أنى سمعت مهندسين صناعيين يقدرون النسبة بحوالى 30٪ من التكلفة الكلية أو الجهد الكلى، وأنا شخصياً لا أعتبر هذه النسبة عالية .

ولذلك، فإن على المدير معرفة أن المحللين للعمل يجب عليهم الاشتراك فى تصميم المنتج وسير العملية. ومن الواضح أنه لا يمكن تصميم المنتج النهائى أولاً لتسهيل العمل، لأن مواصفاته الأساسية توضع بناء على احتياجات المستخدم وقيمه، وليس المنتج له. إلا أنه من خلال القيود التى تفرضها المواصفات الأساسية، فإن هناك تفاوت معقول فى تصميم أى منتج أو خدمة لإنتاجها بكفاءة أو قصور، وببساطة أو بتعقيد غير ضرورى، وباقتصاد فى العمل أو بإسراف .

إن نقطة الضعف التالية ـ المعروفة جيداً ـ فى التعريف التقليدى لتحليل العمل هو أنه يشمل شيئاً خارجاً عن نطاقه . تلك هى الخطوة الرابعة والأخيرة التى يضعها معظم المديرين ـ ومعظم المهندسين الصناعيين على الأقل فى الغرب ـ ضمن تعريفهم للهندسة الصناعية، وهى فى الحقيقة ليست جزءاً من العمل، لأن تخطيط الوظائف لم يعد تحليلاً، أو بالحرى أن التحليل المطلوب لا يختص بالعمل، ولكنه يختص بممارسة العمل. وفى حين يؤدى المهندس الصناعى دوراً فى هذه العملية، يختلف دوره تماماً عن دوره فى تحليل العمل (وسنناقش هذا فى الفصل 21) .

إن سبب دخول تصميم الوظائف ضمن تحليل العمل مسئول ، إلى حد كبير، عن المقاومة التقليدية من جانب العمال للهندسة الصناعية. فهى المسئولة عن عداء المفكرين للتكنولوجيا الحديثة والصناعة الحديثة وللتنظيم برمته .

غير أن سوء تطبيق تحليل العمل وليس تحليل العمل ذاته هو ما يقع عليه المقاومة والنقد. ويلام تايلور عادة على ما يقوم به علماء النفس فى الوقت الحاضر من تجريد العامل من إنسانيته إلا أن هذا ليس من العدل فى شيء .

إن تايلور لم يخترع خط التجميع، وفى حقيقة الأمر ليست له به أى علاقة. ولقد كان هدف تايلور من مبدأ الأمر يتفق مع المدخل الإنسانى لممارسة العمل. ولقد عرف تايلور، كما توضح كتاباته، أن الخطوة الأولى هى جعل العمل منتجاً. ولكنه كان يعلم أيضاً أن المعدة الخاوية والجسد المكدود لا يمثلان أساساً طبياً للحياة الكاملة. ولقد كرس تايلور نفسه لإنشاء قاعدة اقتصادية ومادية لرفاهية العامل، وهى المهمة ذات الأولوية الأولى. ولم يكن من قبيل الصدفة أن أكثر المتحمسين لتايلور كان لويس د. برانديز Louis D. Brandeis عالم الإنسانيات الأمريكى فى باكورة هذا القرن والذى أصبح قاضياً ليبرالياً عظيماً فى المحكمة العليا ثم أكبر المناضلين فى محكمة حقوق الإنسان والكرامة الإنسانية. ولقد كان برانديز هو الذى صاغ اصطلاح «الإدارة العلمية» لكى يجذب الانتباه إلى أعمال تايلور .

لقد توقفت الإدارة العلمية أو الهندسة الصناعية حيث توقف تايلور، ولم يهتم سوى بعض الدارسين والممارسين بموضوع ممارسة العمل أى تركيب العمليات فى الوظيفة .

والمدير عليه أن يعرف أن تحليل العمل وتحليل هيكل الوظيفة لهما منطقان مختلفان. فالأول منطق العمل والثانى منطق ممارسة العمل .

إن الفهم الخاطىء الأخير والأكثر شيوعاً عن المهندس الصناعى هو الاعتقاد بأن تحليل العمل هو كل العمل. إنه فقط الخطوة الأولى فى عملية جعل العمل منتجاً . إن التحليل يعرف العمليات الفردية المحددة وتسلسلها وعلاقاتها المتبادلة، فالتحليل يتعامل مع الأجزاء الصغيرة، ولا يختص بعملية الإنتاج كلها بما فى ذلك هيكلها واقتصادياتها وأدائها.

## مبادىء الإنتاج

الإنتاج ليس استخدام الأدوات فى المواد. إنه استخدام المنطق فى العمل. وكلما استخدمنا المنطق الصحيح على نحو أكثر وضوحاً وأكثر اتساقاً وأكثر عقلانية، قلت قيود الإنتاج، وازداد كفرصة مواتية .

ويدل هذا التعريف ضمناً على وجود مبادىء للإنتاج . ويجب أن تكون هناك نماذج أساسية، لكل منها حدوده ومتطلباته وخصائصه . كما يدل هذا التعريف أيضاً على أنه كلما أمكن تصميم عملية الإنتاج بدقة طبقاً لأحد هذه المبادىء، كانت أسهل وأكثر فعالية وأكثر إنتاجاً .

ويفرض كل نظام فى الإنتاج متطلباته على الإدارة - فى كل المجالات وعلى كل المستويات. كما أنه يتطلب كفاءات مختلفة ومهارات مختلفة وأداءً مختلفاً. ولايستلزم أن تكون مجموعة من المتطلبات أعلى من مجموعة أخرى، فليست الهندسة اللا أقليدية أعلى من الهندسة الأقليدية ولكنها مختلفة عنها. وما لم تتفهم الإدارة متطلبات نظام إنتاجها، فلن تستطيع جعل العمل منتجاً .

إن هذا التفهم مهم وبخاصة فى الوقت الحاضر، لأن كثير من العمليات، سواء فى الصناعة التحويلية أو فى العمل المعرفى، تتحرك من نظام إنتاجى إلى آخر. فإذا اعتبرنا أن هذه الحركة هى موضوع يتعلق بالماكينات والأساليب والمعدات، فلن يجنى المشروع حتماً إلا الصعوبات فى النظام الجديد. ولكى تجنى فوائده، فإن على الإدارة أن تدرك أن النظام الجديد يشتمل على مبادىء جديدة، وعليها أن تتفهم ماهية هذه المبادىء .

وهناك أربعة من مبادىء الإنتاج معروفة لدينا حتى الآن. ووضعت تفاصيل كل منها للإنتاج الصناعى، أى للعمل اليدوى التقليدى إلى حد كبير . وكل مبدأ من هذه المبادىء الأربعة يمكن تطبيقه أيضاً فى إنتاج المعلومات وتداولها، أى فى أغلب الأعمال الكتابية. ويمكن تطبيق المبادىء على العمل المعرفى، على الأقل العمل المعرفى الذى يتعلق بتعلم المعرفة المعروفة (أى المتاحة والتى يمكن تعلمها) وتطبيقها .

والأنظمة الأربعة هى :1 إنتاج المنتج الوحيد؛ 2- الإنتاج الكبير الثابت؛ 3- الإنتاج

الكبير المرن ؛ 4 – تصنيع الإنتاج أو تسلسله . ولكل من هذه الأنظمة الأربعة مواصفاته الخاصة ومتطلباته الخاصة بإدارته .

وهناك قاعدتان عامتان للارتقاء بأداء الإنتاج ولدرء قيود الإنتاج. هما : 1 ـ تتلاشى القيود على الإنتاج بسرعة واطراد كلما كانت المبادئ المتعلقة بالنظام تطبق بإصرار وبدقة . 2- تمثل الأنظمة نفسها نمطاً خاصاً للتقدم، فهى تضع إنتاج المنتج الوحيد فى أقل درجة من التقدم، وتضع إنتاج التصنيع فى أكبر درجة من التقدم. وهى تمثل أيضاً مراحل مختلفة من التحكم فى أوجه القصورالمادية. ولا يعنى هذا أن فرص التقدم تكمن فى كل مكان عند الحركة من نظام المنتج الوحيد إلى نظام إنتاج التصنيع. فكل نظام له تطبيقاته الخاصة ومتطلباته وأوجه قصوره. ولكننا نتقدم إلى الحد الذى يمكننا فيه تنظيم أجزاء من الإنتاج وفقاً لمبادىء نظام أكثر تقدماً ثم نتعلم فى نفس الوقت كيفية تآلف مختلف الأنظمة فى العملية الواحدة .

وهناك قاعدتان عامتان بخصوص متطلبات كفاءة الإدارة التى يأتى بها كل نظام: 1 ـ تختلف الأنظمة لا فى مقدار صعوبة متطلباتها، ولكن فى أنواع الكفاءة ونظام الأداء. وعلى الإدارة عند التحول من نظام لآخر أن تتعلم كيف تنجز أشياء جديدة بدلاً من تحسين أشياء قديمة. 2 ـ كلما ازددنا نجاحاً فى تطبيق مبادىء كل نظام فى اتساق، أصبح من السهل على الإدارة إرضاء متطلباته .

وعلى كل إدارة أن تلبى متطلبات النظام طبقاً لطبيعة منتجاته وعملياته، بدلاً من أن تلبى متطلبات النظام الذى تستخدمه بالفعل. ولا ينتج عن عدم القدرة أو عدم الرغبة فى تطبيق أكثر النظم ملائمة إلا الافتقار إلى الأداء، ولا ينتج عنه متطلبات أقل من الإدارة بل زيادة حتمية فى العقبات التى تعترض إدارة العمل .

وفى صميم الموضوع، هناك حالة صناعة الصلب الأساسية التى تعمل فى التصنيع بالدفعات بنظام المنتج الوحيد. فلا توجد، على الأرجح، صناعة مثلها تقوم بجهد أكبر وبنجاح أكبر فى الوصول إلى الكمال فى نظام المنتج الوحيد. إلا أن المشاكل التى تواجهها إدارات شركات الصلب الأساسية هى مشاكل فى تصنيع الإنتاج : مثل متطلبات رأس المال العالية والثابتة، والحاجة إلى إنتاج مستمر، وينتج عنهما معاً نقط تغطية نفقات عالية ، والحاجة إلى

مستوى عال ودائم من العمل، والحاجة إلى اتخاذ قرارات استثمارية أساسية لمدد طويلة فى المستقبل وغير ذلك. ونتيجة لذلك ،فإن هيكل تكلفة صناعة الصلب يقوم على تصنيع الإنتاج المكثف لرأس المال . وفى الوقت نفسه ، تتمتع صناعة الصلب الأساسى بالمزايا الاقتصادية القليلة الخاصة بتصنيع الإنتاج . ولهذا تقع صناعة الصلب تحت ضغط دائم بين خصائص تكلفة تصنيع الإنتاج وخصائص إيراد إنتاج المنتج الوحيد . وفى فترات النمو السريع جداً والطلب العالى للغاية، مثل المرحلة الباكرة للتصنيع الكبير، يمكن أن يكون مربحاً لعدة سنوات. ولكن على مدى أى فترة طويلة ستكون ربحية صناعة الصلب دائماً هامشية وغير كافية لسد احتياجات الصناعة نفسها ـ حتى يحين الوقت الذى تتحول فيه صناعة الصلب من الإنتاج الميكانيكى للمنتج الوحيد إلى ما يمكن أن يكون فى الواقع تصنيع كيميائى متسلسل .

وباختصار، فإن أهم شيء فى إدارة أحد الأعمال معرفة أنسب نظام يمكن تطبيقه، لتنفيذ مبادئه بقدر الإمكان، ومعرفة أى أجزاء من الإنتاج يمكن تنظيمها بنظام أكثر تقدماً، ثم تنظيمها طبقاً لهذا، وكذا معرفة متطلبات كل نظام من الإدارة .

وحيثما اعترضت العقبات التاريخية والتكنولوجية، تنظيم الإنتاج وفقاً للنظام المناسب، مثلما حدث فى صناعة الصلب الأساسى، يكون على الإدارة أن تواجه هذا التحدى، وأن تعمل على نحو منهجى لتخطى هذه العقبات. ويجب ألا يكون التركيز فى العمل على نحو أكثر فاعلية فيما هو أساساً النظام الخاطىء .

ولئن كانت صناعة الصلب قد سارت فى عكس اتجاه هذه القواعد، فإنها أخطأت فى توجيه قدر كبير من جهودها التكنولوجية الهائلة. فقد ذهبت الجهود هباء منثوراً لأنها ركزت على تحسين التصنيع التقليدى فى حين تحولت صناعة الصلب فى نهاية المطاف إلى تصنيع الإنتاج ـ وهذه النقطة ليست بعيدة المنال .

إن العمل الذى يستخدم النظام الخاطىء، عليه الوفاء بجميع الطلبات التى يفرضها النظام الملائم المتقدم على الإدارة. وعلاوة على ذلك، فليس لديه المال الكافى ليدفع لهم لأن المال لا يأتى إلا من الزيادة فى قدرة الإنتاج التى يقدمها النظام الأكثر تقدماً .

إن المبادىء الأربعة الخاصة بالإنتاج توفر الأساس للعمل المنتج والعامل المنجز.

وجميع هذه المبادىء تتوافق مع ديناميكية العمل أو يمكن أن تتوافق . وإذا لم تنجح هذه المبادىء فى ذلك، فهذا ليس خطأ المبدأ وإنما خطأ تطبيقه .

وعلى وجه التخصيص، فإن إخفاق الإنتاج الكبير فى أن يجعل العامل منجزاً، يرجع أساساً لضعف الإدارة. فقد يكون الإخفاق فى فهم معنى الميكنة (انظر الفصل التالى) أو الإخفاق فى فهم الفرق بين العمل وممارسة العمل (كما سنقوم بشرحه فى الفصل 21) .

## إنتاج المنتج الوحيد

والآن ما هى هذه النظم الأربعة للإنتاج ومبادئها؟

إن إنتاج المنتج الوحيد معناه، أولاً، أن يكون كل منتج متميزاً. وبالطبع، وعلى وجه الدقة، فليس هناك ما يعادل صناعة المنتجات الوحيدة، حيث لا ينتجها إلا الفنان. ولكن بناء بارجة حربية أو توربين كبير أو ناطحة سحاب يعتبر أيضاً منتجاً وحيداً. وكذلك الأسلوب التقليدى فى بناء المنازل، منزلاً بعد الآخر وفى أغلب الحالات الإنتاج بالدفعة فى ورشة الأعمال. فالمنتج هو الوحيد والفريد فى إنتاج المنتج الوحيد . وفى الحقيقة ينظم إنتاج المنتج الوحيد حول أدوات معيارية وقياسية وبمواد معيارية قياسية .

ويستخدم الحداد وصائغ الفضة الأدوات نفسها وينتجان منتجات نهائية متشابهة. إلا أن تنظيم الحرفتين كان منفصلاً عن بعضهما بعض لأن المواد المستخدمة مختلفة. وقد يكون هذا المثال حالة متطرفة وشديدة التخصص، ولكنه قادر على توضيح الخصائص الأساسية لإنتاج المنتج الوحيد والفريد .

ويتم التنظيم الأساسى لإنتاج المنتج الوحيد عن طريق مراحل متجانسة . وفى حالة بناء *منزل الأسرة الواحدة التقليدى* ـ وهو أحد *أقدم الأمثلة على إنتاج المنتج الوحيد*، يمكننا أن نميز أربع مراحل. أولاً، حفر الأساسات وصب الخرسانة لأساس الجدران والطابق تحت الأرضى من البناء. وثانياً، تشييد هيكل المنزل والسقف. وثالثاً تركيب الأدوات الصحية والأسلاك فى الجدران. وأخيراً، تنفيذ الأعمال واللمسات الداخلية. وما يجعل كل مرحلة من هذه المراحل مرحلة متميزة أن يتوقف العمل بعد إنهاء كل منها، دون أى خسائر ـ حتى لو كان لمدة طويلة. ومن ناحية أخرى، يجب تنفيذ العمل خلال كل مرحلة على نحو صحيح، وإلا

فإن ما تم إنجازه سيتعرض للتدمير وإعادة إنجازه مرة أخرى. ويمكن أن تختلف كل مرحلة من منزل لآخر، دون كثير من المشقة أو التعديل ودون تأخير للمرحلة التالية .

وتعتبر كل مرحلة من هذه المراحل بالمنطق الداخلى للمنتج، أى المنزل نفسه، كياناً فى حد ذاته .

ويختلف إنتاج المنتج الوحيد فى تنظيمه للعمل بالمراحل المتجانسة اختلافاً جذرياً عن تنظيم الأعمال الحرفية، التى يقوم فيها النجار بجميع عمليات النجارة والسباك بجميع الأعمال الصحية، وهكذا. ولا يتم إنتاج المنتج الوحيد المنظم على نحو صحيح عن طريق المهارة الحرفية ولكن بالمهارات المرحلية .

والنموذج هنا عامل تركيب التليفون، وهو ليس كهربائياً ماهراً أو نجاراً ماهراً أو سباكاً ماهراً، ويقوم بتركيب الأسلاك الكهربائية وينشر ألواح الخشب ويقوم بعمل توصيلات أرضية ويخلع سقف المنزل ويعيد تركيبه . وبعبارة أخرى، إما أن يكون كل فرد مشترك فى العمل فى مرحلة معينة قادراً على عمل كل شىء مطلوب خلال هذه المرحلة، أو كما هو الحال فى بناء توربين كبير، حيث يجب أن يكون هناك فريق متكامل لكل مرحلة يضم فى داخله جميع المهارات المطلوبة فى هذه المرحلة. فليست هناك مهارة مطلوبة من فرد أو مجموعة خارج المطلوب فى مرحلة معينة .

وهذا، إلى حد كبير، ما جعل الولايات المتحدة تنجح فى بناء السفن بهذا المعدل الهائل فى أثناء الحرب العالمية الثانية. فلم يكن الإنتاج الكبير هو السبب وراء هذا الإنتاج غير المسبوق من السفن. ولكن كان السبب يكمن فى تقسيم العمل إلى مراحل متجانسة. والتنظيم المنهجى لمجموعة العمل للمتطلبات المحدودة فى كل مرحلة، والتدريب المنظم لعدد كبير من الأفراد للقيام بكل العمل المطلوب خلال كل مرحلة. الأمر الذى جعل فى الإمكان تقدم جدول تسلسل العمل الذى كان السبب فى توفير الوقت بشكل كبير .

## الإنتاج الكبير الثابت والمرن

معظم الناس حين يسمعون مصطلح «الإنتاج الكبير» يعتقدون فوراً أنه خط تجميع، ولكن هذا غير صحيح؛ فإن خط التجميع لا يعتبر إلا جزءاً بسيطاً من أعمال الإنتاج الكبير.

وخط التجميع حالة نادرة حتى فى أكثر أنواع الإنتاج الكبير ثباتاً .

وثمة مثال طيب على ذلك، وهو تجميع الإجهزة الإلكترونية مثل الراديو وأجهزة التليفزيون والتليفون. إنها حقاً نماذج للإنتاج الكبير، إلا أن عاملاً واحداً هو الذى يقوم بالعملية كلها من البداية للنهاية. وتتم العمليات فى الحقيقة فى تتابع. وبهذا المعنى هناك خطاً يبدأ من وضع أول مسمار برشام، إلى لحامات الوصلات السلكية جميعها، ثم إلى التفتيش النهائى على الأجهزة. ولكن لا يوجد خط تجميع بالمعنى التقليدى المعروف. فالعمل نفسه لا يتحرك ولكنه يبقى أمام الفرد العامل .

وبالرغم من عظمة خط التجميع فى مخيلة الجميع وفى مراجع علم الاجتماع عن «الاغتراب» فإن وجوده نادر فى الواقع. ولقد كان هناك عامل واحد من بين كل خمسين عامل فى أمريكا يعملون على أحد خطوط التجميع. وهو أمر نادر حتى فى خطوط تجميع الاستخدام فى الصناعات التحويلية ـ مع أقل من 6٪ فقط من عمال أمريكا الصناعيين يعملون على خطوط تجميع. والعمل بخط التجميع يعتبر استثناءً حتى فى صناعة السيارات. ويوجد فى شركة جنرال موتورز 550.000 مستخدم، لا يعمل فى خطوط التجميع إلا ثلثهم .

وعلاوة على ذلك، تفترض الصورة التقليدية لخط التجميع وجود إنتاج كبير ثابت فحسب . أما إن مبدأ الإنتاج الآخذ فى الصعود فهو الإنتاج الكبير «المرن» .

ويشترك المبدآن فى أن المنتج النهائى يجمع من أجزاء نمطية موحدة القياس. وفى حالة إنتاج المنتج الوحيد تكون الأدوات والمواد موحدة قياسياً وفى الإنتاج الكبير تكون الأجزاء أيضاً موحدة قياسياً. وتكون، بدورها عادة، مكونة من أجزاء قياسية. إن الإنتاج الكبير يجمع القطع ولا يصنعها .

و يرجع الإنتاج الكبير الحديث إلى صنع البنادق لجنود المشاة الأمريكيين فى حرب عام 1812. وبحلول عام 1880 ، وقبل انتشار طرق هنرى فورد بزمن طويل كانت طرق الإنتاج الكبير تستخدم على نطاق واسع فى الصناعة الأمريكية وكذلك فى مصانع أخرى مثل مصانع زيس للبصريات الألمانية ومصنع إريكسون للتليفونات بالسويد .

وربما كان فى أصل صناعة البنادق ما يفسر لماذا ظل الإنتاج الكبير «الثابت» يعتبر

على مدى سنوات طويلة التكنولوجيا الوحيدة المتاحة للإنتاج الكبير. وفى صناعة البنادق للجنود من المفضل على نحو واضح أن يكون المنتج نهائى موحد تماماً. وأن تكون كل بندقية مثل الأخرى، وأن تستخدم الذخيرة نفسها، وتحتاج إلى التنظيف ذاته، وتكون سهلة الإصلاح بأجزاء من أى بندقية أخرى .

ولهذا، ففى حالة الإنتاج الكبير الثابت يكون المنتج النهائى والأدوات والمواد والأجزاء كلها موحدة قياسياً. ومع ذلك يستخدم الإنتاج الكبير المرن أجزاءً قياسية لإمكان إيجاد التنوع فى المنتجات النهائية .

ومن الناحية التاريخية، فإن الانتاج الكبير المرن سبق الإنتاج الكبير الثابت بمئات السنين، وظهر قبل عهد التصنيع بوقت طويل. ونحن لا نعلم سوى قليل عن طرق البناء عند القدماء كى نعرف عمليات الإنتاج التى كانوا يطبقونها . ولو أن من المحتمل جداً أن يكون هذا الفيض من المعابد الرومانية والإغريقية فى أوروبا والشرق الأدنى قد شيد على أساس الإنتاج الكبير المرن . أما بالنسبة للكاتدرائيات القوطية والكنائس القوطية التى تعد بالآلاف التى شيدت فى شمال وغرب أوروبا بين عامى 1100 – 1300 ، فإن الدليل فيها واضح. فليس هناك أدنى شك فى أنها كانت كلها من الإنتاج الكبير المرن . فقد كانت جميع الأجزاء الرئيسية وكتل البناء والسقوف وغيرها، كلها معيارية وقياسية. إلا أن تجميعها كان يختلف باختلاف خطة المهندس . وكانت النوافذ والزخارف والأبواب وحدها، أى الملامح التى كانت تميز مظهر إحدى الكنائس عن الأخرى ، هى التى أنتجت بطرق إنتاج المنتج الوحيد. ولكن ـ وهذا بالغ الأهمية ـ كانت هذه كلها ملامح تضاف إلى البناء الأساسى الذى انتهى تنفيذ الأعمال واللمسات الداخلية فيه. وبعبارة أخرى، فإن التنوع فى المنتج، أى فى الكاتدرائيات القوطية وأكثر من ذلك فى الكنائس القوطية الأبرشية الصغيرة، كان يضاف فى آخر العملية تماماً. أما العملية الأساسية فقد كانت قياسية. ولو أنها كانت تنتهى إلى منتجات على قدر كبير من التنوع .

وبالمثل، فالعدد الهائل من المعابد البوذية اليابانية، التى شيدت فيما بين عامى 700– 1600 بعد الميلاد، فقد شيدت كلها أيضاً بطرق الإنتاج الكبير المرن. ويختلف كل من هذه المعابد فى الشكل تماماً عن الآخر، وإن كان كل منها تم تركيبه من أجزاء قياسية

مثل العوارض الخشبية الموحدة الطول والعرض ، والأسقف الموحدة ، وقرميد السقف ، والمسافات الموحدة بين مختلف المستويات فى الباجودا أو المعبد المتعدد الأدوار وغير ذلك. أما الملامح المميزة لكل معبد، مثل الأبواب وقضبان الحديد الشبكية للنوافذ أو القرميد المستخدم لزخرفة حواف السقوف، فقد أضيفت فى نهاية الأمر، وبهذا خلقت التنوع المثير للإعجاب الذى قام أساساً على إنتاج كبير حقيقى أى من أجزاء قياسية، تم تجميعها وفقاً لأنماط معدة من قبل.

ولقد احترقت المعابد اليابانية المشيدة من الخشب عدة مرات ، إلا أنها كانت دائماً يعاد تشييدها من واقع رسومات تبرز المنظر الخارجى لهذه المعابد. وكانت جميع الأجزاء قياسية بحيث إن أى عامل فنى ماهر يعلم ما يجب عمله تماماً.

ولم يكن من الممكن بناء الكاتدرائيات والكنائس القوطية أو المعابد اليابانية دون استخدام طرق الإنتاج الكبير . فقد كان من اللازم أن يستخدم فى بنائها عمال شبه مهرة أو عمال عاديين ، لأن العمال المهرة الذين كانوا مطلوبين لتشييد هذه الهياكل الضخمة، وبهذا العدد الهائل، لم يكونوا متوفرين فى هذه المناطق السكنية قليلة الكثافة من الفقراء الأميين. وكانت طرق الإنتاج الكبير الوحيدة التى مكنت طبقة المزارعين العاديين المجندين لبضعة أشهر للعمل فى الصيف أو المتطوعين للأعمال الخيرية للمشاركة فى هذا العمل المقدس لإنجاز الجزء الأكبر من العمل مع فنانين مهرة يقومون بالإشراف وتنفيذ اللمسات النهائية المتميزة .

وعند إعادة اكتشاف مبدأ الإنتاج الكبير فى القرن التاسع عشر ، اتخذت المنتجات النهائية النمطية القياسية الموحدة كأمر مسلم به. وقد أوضح هنرى فورد هذا بكل دقة .

ولم يكن هنرى فورد يمزح ، عندما قال «إن العميل يمكنه استلام السيارة بأى لون ما دام هو اللون الأسود». فقد أراد أن يعبر عن روح الإنتاج الكبير لكميات كبيرة من المنتج الموحد. وبالطبع، كان يعلم أنه من الممكن بسهوله أن يتيح لعملائه حرية اختيار الألوان ، وما كان عليه إلا إعطاء رجل الطلاء فى نهاية خط التجميع ثلاثة أو أربعة رشاشات للألوان المختلفة بدلاً من رشاش واحد. إلا أن فورد كان يدرك تماماً بأن عملية توحيد المنتج، ستنهى العمل النمطى برمته بمجرد أخذ التنوع فى الاعتبار ، فلقد كان

توحيد المنتج بالنسبة له سر الإنتاج الكبير.

ومع ذلك، كان البديل أى الإنتاج الكبير المرن مستخدماً منذ البداية، بالرغم من عدم فهمه جيداً. لقد قام أوتو دورنج Otto Doering، الذى أنشأ أول مصنع للطلب البريدى لشركة سيرز وروبك بتصميم مصنع الإنتاج الكبير كى يتعامل مع التنوع الهائل من الطلبات الفردية. وكانت المفردات فى كتالوج الطلب البريدى عبارة عن «أجزاء قياسية». وكان كل طلب شراء يمر بالعملية نفسها الخاصة بتحريره. ولكن ما كان يتم تجميعه فى النهاية لم يكن «طلباً قياسياً»، فقد كان هو المطلب الخاص بالعميل فوق نقالة الشحن مع فاتورة واحدة . ومع ذلك، فقد كان يحتوى على مجموعة من المواد المختلفة بدرجة تفوق الوصف . وفى التاريخ الباكر لشركة سيرز وروبك كان الكتالوج يضم آلاف المفردات التى تعنى نظرياً، وإلى حد كبير عملياً، أن المنتج النهائى يجب تجميعه بملايين التكوينات المختلفة مع عدم احتمال تماثل أى طلبين معاً .

وقبل ذلك، قام إرنست أبى (كما سترد مناقشته فى الفصل 20) بتنظيم صناعة عدسات زايس فى مدينة يينا بألمانيا بطريقة الإنتاج الكبير المرن .

وهناك مثال آخر، يرجع إلى عقدى الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين، عن صانع المعدات الزراعية فى جنوب كاليفورنيا، الذى صمم وصنع ماكينات زراعية مخصصة للزراعة على نطاق واسع فى الأراضى المروية. وكان كل تصميم منها فريد. فقد صنع مثلاً ماكينة تقوم، مع أدوات ملحقة مختلفة، بكل العمليات اللازمة لزراعة الخيار على نطاق واسع، من إعداد التلال للزراعة فى الربيع إلى حصد الخيار فى المرحلة المناسبة لنضوجه إلى تخليله. ونادراً ما كان يصنع أكثر من ماكينة واحدة فى المرة الواحدة. إلا أن كل واحدة من الماكينات التى تزيد عن سبعمائة ماكينة مختلفة كانت تصنع كلها من أجزاء قياسية موحدة أنتجت بالجملة، قام أحد الأشخاص فى الاقتصاد الأمريكى بتصنيعها بالآلاف. ولم يكن عمله الأكبر تصميم ماكينة تعرفت على الخيار الناضج نضجاً صحيحاً لحفظه بالتخليل، وإنما اكتشاف أحد منتجى الجملة لجزء – وإن يكن فى الأصل مصمماً من أجل غرض آخر مختلف تماماً – يؤدى المطلوب منه عند وضعه فى أداة العزق (المسلفة) .

إن الأسلوب التقنى المحدد لاستخدام مبدأ الإنتاج الكبير المرن عبارة عن التحليل المنهجى للمنتجات لإيجاد النمط الذى يكمن فى تنوعها الظاهرى ثم ينظم هذا النمط بحيث يتمكن أقل عدد من الأجزاء القياسية من تجميع أكبر عدد من المنتجات. وبهذا تكون مشكلة التنوع قد رفعت بعيداً عن التصنيع وحولت إلى التجميع.

وهناك عمليات يفضل فيها جعل المنتج النهائى قياسياً، وبندقية رجل المشاة مثال على ذلك. وهناك عمليات أخرى يمكن فيها تغيير توجيه التنوع الكافى فى المظهر إلى عملية الإنتاج الكبير الثابت لإرضاء احتياجات السوق .

وتوجه جنرال موتورز، فى الغالب، النظر إلى أن هناك خيارات عديدة فى السيارات التى تصنعها سواء كان فى اللون أو فى شكل الجسم أو فى منسوجات المقاعد أو فى الكماليات وغيرها، بحيث يتمكن العميل من الاختيار من بين الملايين من الخيارات الخاصة بالمنتج الأخير . والأهم من ذلك، وإن كانت جنرال موتورز لا تعلن عنه غالباً، أن جميع منتجات الشركة (شيفروليه ـ بونتياك ـ أولدز موبيل ـ بويك ـ كاديلاك) تستخدم الهياكل نفسها والشاسيهات نفسها، بل الموتور نفسه إلى حد كبير والفرامل نفسها ونظام الإضاءة نفسه، وغير ذلك. إلا أن السيارات تبدو مختلفة ، ولها خصائص مختلفة. وتمثل تكوينات متنوعة تنوعاً كبيراً فى العناصر القياسية الأساسية، وتوضع كل هذه السيارات (عدا الكاديلاك) على خط تجميع واحد . وفى الحقيقة، فإن جميعها منتجات للإنتاج الكبير الثابت الذى لم تتغير عملية إنتاجه منذ أيام هنرى فورد الأولى. ويتطلب الحصول على مظهر التنوع من الإنتاج الكبير الثابت، قدراً من الإنتاج لكل جزء من الأجزاء التى ستجمع. ويمكن لعدة صناعات أخرى، غير صناعة السيارات، أن تعتمد عليها. ولن يكون المنتج الكبير الثابت، كما رأى فورد ، منتجاً قياسياً حقاً فى نهاية الأمر إلا إذا كان قدر أى مكون من المكونات كبيراً .

وقد أصبحت شركة أمريكان موتورز، مثلاً، فى حالة سيئة، لأنها كان عليها أن تنتج منتجات نهائية متنوعة ـ على الأقل فى الشكل والطراز. ومع ذلك، فإنها تنتج من 300,000 إلى 400,000 سيارة سنوياً وهو حجم كبير جداً غيّر صناعة السيارات الأمريكية .

يجب أن يكون الإنتاج الكبير المرن المبدأ المفضل فى تصنيع الإنتاج الكبير. وحتى

زمن قريب كان من الصعب الجمع بين الميكنة والإنتاج الكبير المرن، لأن الأدوات التى تتناسب مع الإنتاج الكبير كانت غير مرنة .

إلا أن مجىء الكمبيوتر عجل بتغيير هذا، لأن الكمبيوتر، وبخاصة كمبيوتر العملية الصغيرة الذى يعتبر جزءاً من الماكينة أو أداة الماكينة يستبعد عدم مرونة الأدوات وبالتالى يستبعد العقبة الرئيسية أمام الإنتاج الكبير المرن . ويقتضى تغيير المنتج أو العملية فى الإنتاج الكبير التقليدى وكذا فى الإنتاج الآلى التقليدى إيقاف العملية. ويتطلب التغيير تبديل ترتيب الماكينة وتنظيف الأدوات وتغيير تنظيم العمل والمواد وتغيير السرعات وغير ذلك. وبما أن هذا العمل يجب أن يتم يدوياً، فإنه يتطلب وقتاً طويلاً، والأسوأ، أن تغيير أى أداة يعنى توقف العملية بأكملها . أما السيطرة والتحكم بالكمبيوتر، مثل التحكم العددى فى أداء الماكينة ، فإنه يغنينا عن الوقت الضائع، فيستطيع الكمبيوتر القيام بالتغييرات فى الحال على أساس أمر يعطى له مقدماً ، ولاتستغرق التغييرات سوى ثوان أو دقائق بدلاً من الساعات.

إن هذه ليست الأتمتة (انظر الفصل التالى عن الأتمتة والميكنة). إنها تحسين جذرى فى الميكنة ، وهناك مثلان عليها وهما بناة السفن فى كل من اليابان والسويد . إن هاتين الدولتين احتلتا مكانة مرموقة فى صناعة بناء السفن على مستوى العالم خلال الستينيات ، ولم يكن إخراج قدامى المنتجين المحنكين مثل الاسكتلنديين فى كلايديسيد والألمان فى هامبورج بسبب انخفاض الأجور. إذ كانت الأجور فى السويد أعلى من الأجور فى ألمانيا واسكتلندا . ولكن السبب كان نتيجة استخدام تحكم الكمبيوتر فى تحويل بناء السفن، الذى كان ، من الناحية التقليدية عملية إنتاج وحيد، إلى الإنتاج الكبير المرن . ونتيجة لهذا، أمكن لأحواض السفن اليابنية والسويدية بناء السفن من أجزاء قياسية وبالتالى إنتاج منتجات نهائية ذات تنوع كبير ، ليس فى الشكل فحسب ولكن فى الحجم والهيكل والسرعة وغير ذلك.

وقد ظل العمل ، كما كان فى عمليات الإنتاج الوحيد التقليدى، ينظم على مراحل . ولكن فى داخل كل مرحلة كانت العملية تصنيع إنتاج كبير تكون فيه الأجزاء موحدة قياسياً ولكن منظومة الأجزاء لها مرونة لا نهائية . ونتج عن هذه العملية انخفاض فى التكلفة وسرعة كبيرة فى العمل، وعلاوة على هذا ، فى التنبؤ الكامل بدورات تشييد السفن من خلال جداول

السيطرة المحكمة لأول مرة فى تاريخ بناء السفن لدرجة مكنتها من تحديد مواعيد موثوق بها ويعتمد عليها فى تسليم المنتج النهائى مبكراً.

ولقد استخدم التحكم بالكمبيوتر فى تغيير العمليات فى منتجات أخرى وبنتائج مشابهة ، مثل إنتاج القوارير الزجاجية.

ويتطلب التحكم بالكمبيوتر إعادة تصميم العملية . وهى عملية شاقة وباهظة التكاليف وتتطلب تحليلاً صعباً ووقتاً طويلاً للمنتج وللعملية نفسها. ولكن حيثما استخدمت لتحويل عملية الإنتاج الثابت إلى عملية الإنتاج الكبير المرن حدث تخفيض كبير فى التكلفة يصل فى كثير من الأحيان من 50 إلى 60 ٪ . وزادت سرعة الإنتاج كثيراً وأصبحت الجدولة يعتمد عليها فى الإنتاج الثابت . وأصبح التسويق الدقيق الحقيقى ممكناً.

ويمكن لمهندسى الكاتدرائيات والكنائس القوطية تصميم كنيسة تناسب مطالب عميل واحد، مثل الأسقف أو جماعة خدمة الكاتدرائية أو الأبرشية، مع الاحتفاظ بعملية الإنتاج القياسية باستخدام أجزاء قياسية وعمال شبه مهرة أو غير مهرة كلية.

وبالمثل يمكن للإنتاج الكبير المرن إنتاج تنوع كبير من المنتجات المختلفة ، مع احتفاظها بعملية إنتاج قياسية تماماً . ولهذا السبب، يمكننا التنبؤ بأن طريقة الإنتاج الكبير المرن ستكون هى نظام الإنتاج الكبير فى الغد ، فى حين يقتصر الإنتاج الكبير الثابت على عدد قليل من المنتجات النهائية ، حيث يكون التوحيد الأساسى فى حد ذاته حاجة العميل ومواصفاته

## الإنتاج التصنيعى

إن رابع نظام هو الإنتاج التصنيعى . وهنا يصبح المنتج والعملية شيئاً واحداً .

والمثال الكلاسيكى للإنتاج التصنيعى هو مصفاة البترول . ويتحدد المنتج النهائى الذى ستحصل عليه المصفاة من الزيت الخام، حسب العملية التى تستخدمها المصفاة . ففى إمكانها إنتاج الزيوت المقطرة التى أقيمت من أجلها المصفاة وبكميات محددة فحسب. فإذا كان المراد إضافة زيوت مقطرة جديدة أو إذا كان المراد تغيير نسب هذه الزيوت المختلفة بدرجة كبيرة، تحتم إعادة بناء المصفاة مرة أخرى . إن إنتاج العملية هو القاعدة فى

الصناعات الكيماوية. وإذا أضفنا تعديلات بسيطة عليه يصبح قاعدة رئيسية لصناعة الألبان أو صناعة ألواح الزجاج .

وإنتاج التصنيع نظام متكامل ، لاتوجد فيه مراحل ولا أجزاء . فهناك عملية واحدة فحسب، وهو يبدأ عادة بمادة واحدة أساسية ، ولكن بالنسبة لمنطق هذه المادة - مثل البترول الخام - فإنه ينتهى إلى منتجات نهائية عديدة ومختلفة تماماً ، ذات استخدامات نهائية مختلفة تماماً أيضاً. والعملية فى حد ذاتها ، ذات درجة عالية من الثبات ، ثبات أكبر من إنتاج الجملة الثابت . ويمتاز منتجها النهائى بتنوع أكبر من تنوع إنتاج المنتج الوحيد.

ولأن إنتاج التصنيع يعتبر نظاماً ، فإن له اقتصاديات هائلة وإنتاجية هائلة حيث يكون هذا النظام مناسباً ، ولكن فى حالة سوء تطبيقه أو إذا لم يدخل فى إنتاج عملية التصنيع كما فى صناعة الصلب الأساسى التى وضحناها فيما سبق ، فإن صلابته وتكلفته ستفوقان فوائده.

وإنتاج التصنيع نموذج أو يجب أن يكون نموذجاً لعمليات إنتاج كثيرة كانت منظمة ، من الناحية التاريخية، لإنتاج المنتج الوحيد أو الإنتاج الكبير الثابت . إن الفرق الرئيسى فى الأداء بين نظام التليفون المدار جيداً وأغلب مكاتب البريد، أن خدمة التيفون منظمة باعتبارها إنتاج تصنيعى ونظام حقيقى. أما مكاتب البريد فى كل مكان ، فإنها منظمة على أساس مبادىء الإنتاج الكبير ، بل إنها ، فى الواقع وإلى حد كبير ، مازالت تعمل وفقا لمبادىء إنتاج المنتج الوحيد ذات المراحل وذات العمليات المختلفة تماماً لمنتجات مختلفة ، أى لأنواع مختلفة من البريد أو خطابات فى مقابل الطرود. ولاشك ،أنه من الأسهل تحريك نبضات إلكترونية عن تحريك الأوراق ناهيك عن الطرود الثقيلة. ولكن حيثما كانت الخدمات البريدية قادرة على تحسين أدائها ، فإن ذلك يرجع إلى محاولتها فى تقريب نظامها من نموذج من الإنتاج التصنيعى . ويجب اعتبار جميع عمليات النقل سواء البريد أو الشحن أو الأفراد إنتاج تصنيعى . ويجب أن تكون وسائل النقل نظاماً ، ولها صلابة كبيرة ، وأن يكون لها جدول ، وأن تكون متكاملة فيما بينها . ولكن كل خطاب وكل طرد وكل راكب له وجهته الخاصة به. ولهذا ، فهناك تنوع لا نهائى فى المنتجات النهائية . ذلك نظام إنتاج تصنيعى أساساً ويمكن تنظيمه ويمكنه الأداء بفعالية وإنتاجية، وبرضاء تام من قبل العميل.

# ما هى طلبات كل مبدأ

إن كل مبدأ من المبادىء الأربعة له خواص مختلفة ومتطلبات مختلفة . ولكل مبدأ تكلفته الخاصة، وله نقاط ضعفه ونقاط قوته.

إن إنتاج المنتج الوحيد مكثف للعمل . وحتى عندما يكون عالى الميكنة - وهو لا يسترسل فى الأتمتة - يصبح استثمار رأس المال منخفضا نسبياً عند مقارنته بتكلفة العمل . بيد أن له مرونة كبيرة ، وتكاليف المنتج الواحد كبيرة، وإن كانت تغطية النفقات منخفضة. ويمكن لإنتاج المنتج الوحيد العمل بحجم ضئيل من الإنتاج أو بإنتاج متفاوت نسبياً. وإنه يتطلب مهارات عالية . ولكن ليست له مطالب خاصة بحسن التقدير.

والإنتاج الكبير الثابت هو الآخر مكثف للعمل وليس مكثفاً لرأس المال. إلا أنه يتطلب حجما كبيراً - حجم بالغ الكبر . وأى تفاوت، حتى لو كان طفيفاً ، فى الإنتاج يؤثر عكسياً فى اقتصاديات النظام . إنه يحتاج إلى مهارة عالية فى تصميم عملية التصنيع ، علاوة على صيانته ، ويحتاج إلى مهارة منخفضة أو لا يحتاج الى مهارة فى العمليات الفعلية . ويتطلب درجة عالية من حسن التقدير فى التصميم ، ولكن من الناحية العملية ، فالعمليات لا تتطلب ذلك. .

أما الانتاج الكبير المرن ، فيميل إلى تكثيف رأس المال على نحو متزايد . ومع ذلك يحتاج إلى قدر عمل كبير .إنه يتطلب حجماً كبيراً من الإنتاج الكلى، إلا أنه ذو مرونة كبيرة فيما يختص بتكوين الإنتاج وأنواعه . ويتطلب مهارة عالية فى تصميم النظام وصيانته . ولا يتطلب تشغيله ، كقاعدة، سوى مهارة بسيطة . ولكنه يحتاج إلى قدر كبير من حسن التقدير .

أما إنتاج التصنيع ، فيحتاج إلى استثمارات رأسمالية عالية للغاية. ومبدأ الإنتاج الوحيد الملائم للصناعات المكثفة لرأس المال بدرجة كبيرة للغاية هو الانتاج التصنيعى ومن ثمة ، ينبغى ألا يكون مكثفاً للعمل أيضاً.

ومن المحتمل أن أى صناعة تستلزم تكثيفاً عالياً لرأس المال وتكثيفاً عالياً للعمل تستخدم المبدأ الخاطىء فى الإنتاج . وصناعة الصلب مثال واضح وكذلك صناعة الورق . وشركات الطيران مثال آخر وكذلك المستشفيات . وهذه كلها صناعات وخدمات حساسة جداً

بطبيعتها تجمع بين الأسوأ من النظامين ، مثل النقاط العالية فى تغطية النفقات وعدم مرونة الإنتـاج المختلط . ونحن عادة لا نعرف كيف نضع مثل هذه الصناعات على نظام إنتاج تصنيعى حقيقى. ولكن كلما كانت هذه الصناعات أكثر قرباً فى أوجه نشاطها من الإنتاج التصنيعى الحقيقى، يكون أداؤها أفضل من ناحية الجودة والاقتصاديات .

ويتطلب الإنتاج التصنيعى حجما كبيراً باستمرار ولايستطع مصنع الكيماويات أو مصنع الزجاج المسطح العمل إلا قرب ذروة طاقته وإلا سيضطر لغلق أبوابه ؛ إذ لديه منتجات مختلطة ومتنوعة بدرجة كبيرة ، ولكن لديه القليل من المرونة أو ليس لديه مرونة . ولا يمكنه أن ينتج إلا المنتجات التى صمم النظام من أجلها ، ويتطلب مهارة فائقة فى التصميم . وقد يتطلب مهارة عالية جداً فى العملية ، ومثال ذلك القائمين على جداول الطيران والطيارين وأفراد الصيانة فى شركات الطيران . وقد يحتاج إلى مهارة بسيطة جداً مثلما يحدث فى مصفاة البترول النموذجية . ولكنه قد يحتاج إلى درجة عالية من حسن التقدير من كل موظف من الموظفين.

وبما أن المنتج والعملية يصبحان شيئاً واحداً فى إنتاج التصنيع، فسوف تنشأ منتجات جديدة بإحداث تغيير فى مجرى سير التصنيع ، حتى إذا لم يكن هناك طلب على هذه المنتجات فى السوق. وهذه الحالات تحدث كثيراً فى الصناعات الكيماوية ، وكذا فى صناعة الطيران . فعندما تظهر طائرة جديدة أكبر يجب أن تفتح لها سوق جديدة. فمن خصائص الإنتاج التصنيعى أنه لا يمكن زيادة حجم الإنتاج تدريجياً . فإن أقل وحدة إنتاج ، سواء كان مصنعاً للكيماويات أم طائرة جامبو نفاثة جديدة ، تكون كبيرة لدرجة تتطلب معها قفزة كبيرة فى مقدار الإنتاج ، وكذلك فى الأسواق الجديدة لها .

وفى إنتاج المنتج الوحيد ، يكون أول عمل للإدارة الحصول على أمر شراء . وفى نوعى الإنتاج الكبير الثابت والمرن يكون عملها إنشاء شبكة توزيع فعالة وتثقيف العميل كى تتلائم رغباته مع التنوع المتاح من المنتجات المختلفة . أما فى حالة إنتاج التصنيع ، تكون المهمة الأولى للإدارة إنشاء سوق وصيانته وتوسيعه إلى جانب خلق أسواق جديدة . وخير مثال على هذا ما قامت به شركة ستاندرد أويل الشهيرة عندما وزعت مصابيح الكيروسين بالمجان على الفلاحين الصينيين لإيجاد سوق لبيع الكيروسين الذى تنتجه هذه الشركة ، وكان ذلك منذ ثمانين عاماً.

وفى نظام الإنتاج الوحيد تكون الفترة الزمنية الخاصة بالقرارات قصيرة . وتصبح هذه الفترة أطول فى حالة نوعى الإنتاج الكبير . وعلى سبيل المثال ، قد يستغرق إيجاد تنظيم للتوزيع عشرة أعوام . ولكن فى نظام التصنيع ، تتخذ القرارات لفترات مستقبلية أطول . وبمجرد الانتهاء من بناء مرافق الإنتاج ، فإنها تكون غير مرنة نسبياً ولا يمكن تغييرها إلا بتكلفة عالية جداً . ويرجح أن يكون الاستثمار الكلى كبيراً ، وسيحتاج الأمر إلى وقت طويل لإيجاد سوق . وخير مثال على هذا نظم التسويق فى شركات البترول الكبيرة.

وكلما كان تنظيم الإنتاج متقدماً زادت أهمية قرارات المستقبل . ويتطلب كل نظام مهارات إدارية وتنظيماً مختلفاً . إذ يتطلب إنتاج المنتج الوحيد أفراداً ممتازين فى الوظائف الفنية ويتطلب الإنتاج الكبير الثابت والمرن إدارة متمرسة على التفكير التحليلى وعلى الجدولة والتخطيط ويتطلب الإنتاج الكبير المرن فضلاً عن إنتاج التصنيع إدارة متمرسة على رؤية العمل ككل ، سواء فى تركيب المفاهيم أو فى اتخاذ القرارات .

وهناك اختلافات مهمة فيما يختص بقوة العمل وإدارتها . إذ يستطيع إنتاج المنتج الوحيد عادة تعديل قوة العمل به حسب التقلبات الاقتصادية ، بالاحتفاظ بالمشرفين على العمال ونواة من العمال ذوى المهارة العالية وذلك فى الأوقات الصعبة . فهو ، كقاعدة ، يستطيع أن يجد المهارات الأخرى التى يحتاجها فى سوق العمل.

وفى الإنتاج الكبير ، يجب على العمال الإلحاح فى طلب الاستقرار الوظيفى من المشروع بسبب مهارتهم المحددة على وجه الدقة . أما قوة العمل فى الإنتاج التصنيعى فتمثل استثماراً للتقدير السليم بأنه يجب على العمل الحر الاحتفاظ بالاستقرار الوظيفى . وليس من قبيل الصدفة أو أعمال البر والإحسان أن تحاول شركات البترول ، التى تعمل بنظام إنتاج التصنيع، الاحتفاظ باستقرار الوظائف حتى فى سنوات الكساد.

إن هذه المبادىء الأربعة للإنتاج أنماط «خالصة» - ولكن هناك أعمالاً كثيرة - وبالمثل أعمال لا تبغى الربح (والمستشفى مثال على ذلك) - حيث يتم تنظيم أجزاء العمل المختلفة وفقاً لمبادىء مختلفة. فكيف يمكن إذاً ربط هذه المبادىء معاً ؟ فالمستشفى تحتاج إلى مبدأ

إنتاج المنتج الوحيد . ولا يمكن العناية بالمريض إلا على هذا الأساس ، مع أن الأغلبية العظمى من المرضى فى المستشفيات يصنفون وفق عدد صغير جداً من الفئات المتكررة مثل حالات الولادة وجراحة العظام الصغرى والقلب. وهكذا . وفى الوقت نفسه، يجب بالضرورة تنظيم الخدمة الطبية مثل الأشعة السينية والمعامل والعلاج الطبيعى طبقاً لمبدأ الإنتاج الكبير المرن. وينطبق الشيء نفسه على الخدمات الفندقية بالمستشفى ، مثل إطعام المرضى وإدارة غرف المستشفى وغيرها . أما أجزاء المستشفى الأخرى ، فإنها تتطلب تصميم نظام حقيقى، مثل الإنتاج التصنيعى . ومع ذلك ، فإن كل هذا يجب أن يندمج فى مستشفى واحدة، وفى إدارة واحدة ، واجراء واحد يقدم للمريض نفسه فى فراشه.

وهناك بعض الأعمال الصناعية المعقدة كالمستشفى ، ولكن شركة للخطوط الجوية لديها مجموعة مختلفة من المبادىء الإنتاجية ، تختص بأجزاء مختلفة من العمل، وأجزاء مختلفة مما لديها من عمليات النقل .

وقاعدة استخدام مبادىء مختلفة فى منظمة واحدة أمر سهل وبسيط ، إلا أنها صعبة التطبيق . إن المبادىء المختلفة للإنتاج يمكنها أن تعمل بطريقة جيدة داخل منظمة واحدة ولكنها يجب ألا تختلط ببعض.

ومن السهل تنظيم جملة الإنتاج التصنيعى مثل الإنتاج الكبير سواء الثابت أو المرن، مع جعل إنتاج المنتج الوحيد فى بداية التصنيع ونهايته مثلما كان يفعل بناة الكاتدرائيات والكنائس القوطية والمعابد اليابانية، وهو مايفعله بناة المنازل الكبيرة العدد الذين يقومون بتصميم ثلاثة أو أربعة نماذج أساسية من الأجزاء القياسية ذاتها ثم يعدلون هذه النماذج إلى مجموعة متنوعة من المنتجات النهائية المختلفة ، بما فيها من تخطيط مختلف للأدوار وإضاءة مختلفة وديكورات مختلفة مع زخرفة خارجية مختلفة .

إلا أنه عند خلط مبادىء الإنتاج المختلفة مع بعضها يحدث دائماً الارتباك والاحتكاك وعدم الكفاءة. وهذه هى المشكلة الرئيسية التى تواجه المستشفى ، حيث لم يتمكن أحد حتى الآن من إيجاد طريقة لفصل مبادىء الإنتاج المختلفة تماماً عند القيام بالرعاية الصحية للمريض.

ولهذا، فإن على المديرين تفهم النوع المناسب من مبادىء الإنتاج المناسبة لمختلف مراحل عمليات الإنتاج التى يديرونها . وعليهم القيام بتحليل منطق كل مرحلة . وإذا وجدوا أنهم بحاجة إلى مبادىء مختلفة واجبة التنظيم ، فإن عليهم حينئذ محاولة فصل هذه المراحل، حتى لا تتداخل مع بعضها . ولايمكن إجراء هذا التنظيم بتقليد عمل الآخرين . فهو يتطلب من الإدارة ـ سواء كانت إدارة إحدى منشآت الأعمال الحرة أم إحدى مؤسسات الخدمة ـ أن تقوم بتحليل عملها وعملياتها الإنتاجية، ويتطلب أيضاً أن تتفهم الإدارة المبادىء الأساسية للإنتاج وخواصها وحدودها و مطالبها .



# جعل العمل منتجاً : الضوابط والأدوات

*التحكم والرقابة على العمل والعملية - يجب أن تكون الرقابة أداة العامل - الرقابة مبدأ اقتصادى وليست مبدأ أخلاقيا - التفتيش ليس رقابة - الروتين والاستثناءات - أنماط الروتين - العمل والأدوات - الأكبر ليس الأفضل - التحديث والأتمتة - الأدوات معبر بين العمل وممارسة العمل - الرجال أجزاء الماكينة الضعيفة - مبادىء الأتمتة - ما بعد العمل اليدوى - معالجة المعلومات - استخدام المعرفة المتاحة وتعلمها - ماذا عن جيل المعرفة الجديد؟ - التحدى .*

---

إن العمل عملية وأى عملية تحتاج إلى رقابة. ومن ثمة يتطلب الأمر بناء الضوابط المناسبة فى داخل عملية العمل لكى نجعل العمل منتجاً .

وبالتحديد تحتاج عملية الإنتاج ضوابط ذاتية فيما يختص بالآتى :

- اتجاهها؛
- جودتها ؛
- الكمية التى تنتجها فى وحدة زمنية معينة بأحد مدخلات ممارسة العمل؛
- مستوياتها، مثل صيانة الماكينة أو السلامة ؛
- اقتصادياتها، أى الكفاءة فى استخدام مواردها .

وتحتاج كل عملية إلى ضوابط خاصة بها. فليس هناك رقابة قياسية. ويجب على جميع نظم الرقابة استيفاء المتطلبات الأساسية وأن تكون على مستوى المواصفات العامة .

وأول شيء واجب الإلمام به هو أن الرقابة على العمل تعنى الرقابة على العمل وليس الرقابة على العامل. والرقابة إداة العامل ولن تكون سيده ، ولن تكون الرقابة كذلك عائقاً لممارسة العمل .

وأقصى الحالات تطرفاً فى إعاقة العمل الناتجة عن الضوابط لا توجد فى الصناعة التحويلية، ولكنها توجد فى بيع التجزئة وفى المستشفيات. فلقد تم السماح للضوابط أن تكون غاية فى حد ذاتها، لدرجة أنها تجاوزت حدودها فى العمل وأضرت به بشدة .

وفى المتاجر متعددة الأقسام، يحتاج الأمر إلى ضوابط كثيرة دون شك، إذ يجب تسجيل كل المبيعات. وهناك حاجة إلى معلومات للرقابة على المخزون وكذلك على الفواتير والاعتماد والتسليم وغير ذلك. وفى كثير من المتاجر يكون مسئول المبيعات فيها هو الذى يقدم جميع معلومات الرقابة. ونتيجة لهذا، لن يكون لديه الوقت اللازم للقيام بعمله الأساسى الذى يتقاضى أجراً عنه، وهو البيع. وفى بعض المتاجر الأمريكية لبيع التجزئة، يكرس ثلثا وقت مسئولى المبيعات لعمليات كتابية، ولا يتبقى لهم إلا ثلث وقتهم فقط للبيع. إن العلاج سهل وبسيط، وينجع حيثما يتم تجربته، وهو إنه متى أنجز مسئول المبيعات عمله وهو خدمة العميل، تحول جميع العمليات الكتابية إلى موظف كتابى مختص يقوم بخدمة عدد من مسئولى البيع ويؤدى أعمالهم الكتابية. إن وقع هذا العمل يكون مدهشاً سواء على قدرة مسئولى البيع أو على روحهم المعنوية .

وفى المستشفيات، تكون الضوابط مطلوبة بأعداد هائلة، وذلك فى السجلات الطبية والفواتير والتعامل مع شكاوى التأمين من أجل التعويض والطبيب الشخصى للمريض وغير ذلك. إن ترك هذا الفيض من الأعمال الكتابية فى أيدى المرضة ـ كما يتم فى أغلب المستشفيات ـ خطأ جسيم فى الرقابة. فهو يربط المرضة إلى المكتب، وبالتالى يقل الوقت الذى تشرف فيه على المرضى. ومرة أخرى، العلاج بسيط، وهو تخصيص كاتب ـ عادة ما يكون فرداً تحت التمرين بإدارة المستشفى ـ يتولى مسئولية هذه المعلومات كلها بما فيها المعلومات الخاصة بالمرضة التى تمكنها من القيام بعملها الأصلى .إن هذا العمل ليس اقتصادياً فحسب، لأن مرتبات أفراد الإدارة تحت التمرين تكون أقل من مرتبات المرضات (ويجب أن تكون أقل)، بل إنه الاستخدام المناسب للمهارات النادرة .

ويجب أن نتذكر دائماً أن الرقابة مبدأ اقتصادى، وليست مبدأ أخلاقياً (انظر الفصل 11 ـ الجزء الثانى) . إن الغرض من الرقابة هو جعل العملية تسير فى سلاسة وعلى نحو صحيح وطبقاً لمستويات عالية. وأول سؤال يوجه لنظام الرقابة هو ما إذا كان يحافظ على العملية خلال المجال المسموح به للانحرافات وبأقل جهد ممكن أم لا. إن إنفاق دولار واحد لحماية 99 سنتاً ليس من الرقابة فى شىء، لأنه يعتبر إسرافاً. إن السؤال «ما هو أقل قدر من الرقابة على العملية ؟» هو السؤال الصحيح المفروض طرحه. كان هذا الأمر مفهوماً بوضوح لدى الرجال الذين قاموا بإنشاء شركة سيرز وروبك. ففى أوائل عهد العمل بالطلبات البريدية، كانت الأموال الواردة من طلبات الشراء لا تعد. وكانت الطلبات توزن وهى مغلقة (علماً بأن العملة فى هذه الأيام كانت معدنية) وكانت سيرز وروبك قد أجرت اختبارات كافية لكى تعلم منها متوسط الأوزان الذى يناظر الكميات الكلية للأموال، وكان هذا يعد رقابة كافية .

وبعد ذلك بسنوات عديدة، فى الخمسينيات أنشأت شركة ماركس وسبنسر، أدنى نظام للرقابة. ويقال إن اللورد ماركس قد أصابه الهلع من كمية الأعمال الكتابية التى رآها عندما زار أحد متاجره، وأمر أن توقف كل الأعمال الكتابية فى الحال. وتمت الرقابة بواسطة عدد قليل متكرر من النماذج ـ وهذا العمل رفع قدرة الأفراد بدرجة كبيرة على البيع فى المتجر وبالتالى رفع ربحية العمل، كما رفع معنويات الأفراد فى العمل. وأخيراً كانوا قادرين على إنجاز أعمالهم، بدلاً من إضاعة الوقت والجهد فى ضوابط كانت معوقة لهم .

والأمر الثانى الواجب معرفته عن الضوابط هو خصائصها الأساسية. إذ يجب وضع الضوابط مسبقاً. ويجب أن يكون هناك قرار يتعلق بالأداء المطلوب وبالانحراف المسموح به عن المبدأ. ويجب أن تكون الرقابة «بالاستثناء» أساساً: فالرقابة لا يحركها إلا الانحراف الكبير عن المبدأ. وطالما كانت العملية تسير طبقاً للمستويات المحددة من قبل، فهى تحت السيطرة، ولا تحتاج لاتخاذ أى إجراء بشأنها .

والأمر الثالث، أن الرقابة يجب أن تتم عن طريق التغذية المرتدة من العمل الذى تم. فالعمل نفسه هو الذى يكفل توفير المعلومات، فإذا ظهر أنه لابد من مراجعة العمل

باستمرار، فليست هناك رقابة .

وهناك مفهوم ضمنى لهذا ـ وهو على جانب كبير من الأهمية ـ وهو أن التفتيش ليس رقابة. فالتفتيش، خاصة النهائى منه، مطلوب للسلع وللخدمات. إلا أنه إذا استخدم كوسيلة للرقابة، فسرعان ما يصبح عبئاً ثقيلاً باهظ التكاليف ومعوقاً للعملية نفسها. وهو فوق هذا لا يراقب حتى ولو كانت نسبة التفتيش 100٪، أى إذا خضع كل منتج للتفتيش والتحليل. والنتيجة النهائية ستكون نوعية رديئة وعيوب كبيرة وقصور فى العمل .

إن التفتيش يعتبر رقابة على نظام الرقابة وليس نظام الرقابة ذاته. وهو أيضاً ـ لكى يكون ذا فاعلية ـ يجب أن يكون مستوفياً لمواصفات الرقابة، وقبل كل شىء، مبدأ الاقتصاد .

ويجب ممارسة الرقابة حيثما يرجع حدوث قصور فى العمل. ويمكن إجراء عملية الرقابة بواسطة الماكينة نفسها. والمثال المأثور لذلك، هو صمام التحكم الذى طوره واط للمحرك البخارى. ومثال آخر، هو الثرموستات (المنظم الحرارى) الذى يتحكم فى وحدة التدفئة المركزية بالمنازل الحديثة .

أو من الممكن أن ينبه العامل لإجراء التصرف الصحيح ـ وهذا الأمر يعتبر رقابة بواسطة التغذية المرتدة . وليس المهم من يقوم بالتصرف اللازم، ولكن المهم معرفة التصرف. وفى درجة الأهمية نفسها أن الإجراء الذى يتخذ يكون ناتجاً عن سير العمل فى العملية ذاتها وفى المكان المناسب، أى المكان الذى يجرى فيه تصحيح العملية أو تغيير اتجاهها (مثل إقفال أو فتح وحدة التدفئة) .

وهذا يعنى ضمنياً أن نظام الرقابة يجب أن يحدد النقطة الرئيسية التى تتم الرقابة منها. وليس هذا قراراً فنياً ولكنه قرار إدارى. ففى أى نقطة من النظام توجد معلومات كافية لمعرفة ما إذا كان التصرف الرقابى مطلوباً؟ وفى أى نقطة من النظام يوجد مجال للتصرف الفعال؟ فالرقابة غير مستحبة فى أى نقطة أخرى، وهى كذلك عندما تتأخر كثيراً عن منع الضرر. أى جزء من العملية يحتاج إلى رقابة مستمرة ؟ وأى جزء من العملية لا يتطلب رقابة إلا فى مراحل معينة ؟ وأين تكون الرقابة الوقائية مطلوبة أو على الأقل الرقابة

فى المراحل المبكرة جداً؟ وأين تكون الرقابة علاجية أساساً؟ هذه كلها أسئلة نادراً ما تطرح عند تصميم نظام الرقابة. ومع ذلك، فإذا لم تطرح وتجد الإجابة عنها، فلا يمكن تصميم نظام الرقابة الذى يفى باحتياجات العملية الخاصة بالعمل .

## الروتين والاستثناءات

لا يستطيع نظام الرقابة إلا أن يراقب العملية العادية، وعليه أن يتعرف على الاستثناءات الحقيقية، ولكن لا يمكنه معالجتها. ولا يمكنه إلا تأكيد أنها لا تعوق العملية ذاتها .

إن أى عملية هى محاولة لصنع نظام من تشوش الكون حتى يمكن وضع الأغلبية العظمى من الظواهر والتصرفات والمشاكل والمواقف فى نظام روتينى فلا يحتاج كل منها إلى قرار فردى محدد. ونظام الرقابة هو أداة تمكن الأفراد متوسطى الكفاءة من القيام بالأعمال التى إذا عولجت كأحداث فريدة، فإنها تحتاج إلى مهارة غير عادية بل إلى عبقرية. ونظام الرقابة الذى ينتهك هذه القاعدة ويحاول معالجة الاستثناءات، سينتهى إلى إفساد العملية وسوف يضحى بنسبة 97٪ مما نفهمه فى مقابل 3٪ مما لا نفهمه .

لا يمكن منع الاستثناءات من الحدوث، ولكن يمكن إبعادها عن عملية العمل. ويمكن تناول هذه الاستثناءات بمفردها. وإذا سمحنا لنظام الرقابة بالاهتمام بالاستثناءات، فستكون النتيجة سوء توجيه وتقويض كل من عملية العمل والنظام الرقابى نفسه .

ولن نجد الأمثلة التى توضح ما سبق على أحسن وجه فى مجال الصناعة التحويلية. ولكن نجدها فى معالجة المعلومات الخاصة بالتأمين على الحياة. فكل شركة من شركات التأمين على الحياة تتعامل يومياً مع سيل حقيقى من مطالب التعويض عن الوفاة. وكل شركة من شركات التأمين على الحياة تعلمت أنها يجب أن تتعامل مع هذه المطالب بسرعة، وإلا فإنها ستفقد مركزها فى السوق. ولهذا اتبعت هذه الشركات منذ زمن بعيد قاعدة أنه ينبغى دفع التعويضات خلال 24 ساعة .

وكانت الأغلبية العظمى من المطالبات - أكثر من 90٪ ـ تعتبر روتينية ولا تحتاج سوى الفحص. هل الأوراق اللازمة متوفرة؟ وهل المعلومات المطلوبة فى متناول اليد؟ فإذا

كانت الإجابة بنعم ـ ويجب ألا تستغرق الإجابة عنها أكثر من ثوان ـ يُصرح بدفع التأمين فوراً .

وفى عدد قليل من الحالات، تكون المعلومات غير كاملة؛ فقد تكون شهادة الوفاة مفقودة أو غير موقعة من الطبيب أو لم تنص على سبب الوفاة، وقد يكون الاسم فى شهادة الوفاة يختلف عن الاسم المذكور فى وثيقة التأمين أو يكون السن مختلفاً إلى حد كبير، وخلاف ذلك من الأمور البسيطة، أى النقص فى الأعمال الكتابية الثانوية .

وتنظم مطالبات تعويض حالات الوفاة طبقاً للحروف الهجائية (وأحياناً حسب المنطقة)، عند ورودها ثم تسلم إلى الموظف المختص للتعامل معها. وفى الشركة الأمريكية النموذجية، وحتى وقت قريب، كان المتوقع من الموظف المختص أن يتعامل مع الطلبات الواردة من منطقته فى أثناء ورودها إليه. وكان هذا يعنى عادة أن كل موظف يتعامل مع حوالى اثنى عشر طلباً، ثم يجد طلباً لا يكفى معه الفحص الروتينى. ولذا فقد كان يعمد إلى التعامل مع هذا الطلب . وكان يمكنه أحياناً تسوية المشكلة فى ثوان أى بإرسال الطلب مرة أخرى إلى الوكيل مرفقاً به الورق الرسمى المناسب، مع رجاء استكمال المعلومات. ولكن ، كان عليه فى بعض الأحيان أن يقضى نصف ساعة أو حتى ساعة للتعامل مع طلب واحد . ونيجة لهذا، كانت المطالب الروتينية تتراكم لديه. وبحلول الساعة الثانية عشرة يكون الموظف قد تأخر فى عمله، ولم يتمكن من توثيق المطالب الروتينية المفروض دفعها لأصحابها حتى ذلك الوقت .

أما شركة شركات التأمين الإنجليزية فقد كانت تعالج هذا الأمر بطريقة مختلفة، إذ يقوم موظفها المختص بفحص المطالب لمعرفة إذا ما كانت هذه المطالب روتينية أم لا. وكان يقوم بتحويل أى مطالب تعويضية معقدة، لا يمكن إنهاوها بالدفع الفورى، إلى مجموعة صغيرة خاصة من الخبراء، وكانوا فى العادة أكبر سناً وأكثر خبرة فى موضوعات التعويضات لمعالجتها بأنفسهم، بينما يقوم هو بإنهاء الطلبات الروتينية بالمعدل المطلوب، وبدون أى إعاقة .

وهناك أيضاً طريقة أخرى لمعالجة هذا الأمر، مستخدمة فى بعض الشركات الأوروبية واليابانية للتأمين على الحياة، وفيها يقوم الموظف المختص بالنظر فى مطالب

التعويض، بتجنيب جميع المطالب التى لا يمكن البت فيها فوراً بالدفع. كما يفعل ذلك ثلاثة أو أربعة موظفين يعملون معه فى وحدة التعويضات نفسها . وعندما تنقص أعداد المطالب الروتينية وتزداد المطالب غير الروتينية، وعادة يكون ذلك بين الساعة العاشرة والنصف والحادية عشرة صباحاً، يقوم هؤلاء الموظفون بتوزيع الطلبات غير الروتينية فيما بينهم طبقاً لحجم العمل الموجود بين أيديهم فى هذه اللحظة. والنتيجة عادة هى أنهم يتمكنون من إنهاء جميع الطلبات الموجودة، سواء الروتينية منها أو غير الروتينية عند الظهر فى الفترة الصباحية وفى وقت انتهاء العمل مساءً .

إن النظام الأمريكى التقليدى يمثل سوء تطبيق الرقابة، فهو يخضع الروتين للاستثناءات. أما النظام البريطانى فهو نظام رقابة فعال، فهو يستبعد الاستثناءات من العملية وبذا يضمن استمراريتها، إلا أنها يسفه العامل ، وهو نظام رقابة يصلح لعملية ميكانيكية أكثر مما يصلح للعمل الإنسانى. أما النظام الألمانى واليابانى فإنه يرضى متطلبات العمل والعاملين معاً .

ومع ذلك، فإن أحسن نظام رقابة لا نجده فى منشآت العمل الحر، بل نجده فى التشخيص التفاضلى الخاص بالطبيب كما ظهر فى باكورة القرن التاسع عشر. ويبدأ التشخيص التفاضلى من النظم التى يمكن التحقق منها فى نظام سبق وضعه. وهو يستبعد ـ خطوة بعد خطوة ـ جميع أوجه التشخيص التى لا تقبل التطبيق، أى كل الاستثناءات. ويجعل عملية الاكتشاف عملية روتينية .

ويجب علينا عند تصميم نظام الرقابة إن نفكر ملياً فيما هو روتينى وما هو الاستثناء .

## أنماط الروتين

هناك ثلاثة أنماط من الروتين الأول هو النمط الذى يكون الدخل والخرج منه موحد القياس تماماً. وهذا هو الحال فى الإنتاج الكبير الثابت، وأيضاً فى الإنتاج الكبير المرن .

وينتمى التأمين على الحياة إلى هذا النمط . فالدخل موحد قياسياً تماماً : وهو طلب دفع تعويض عن حدث واحد ، هو وفاة صاحب الوثيقة . أما الخرج فهو بالمثل موحد قياسياً. وهو شيك مقبول الدفع لهذا الطلب، ولا يختلف الأمر إلا فى مبلغ الشيك نفسه.

والمبلغ، بالطبع، محدد من قبل بالوثيقة وطريقة التعامل مع طللبات الدفع لوثائق التأمين على الحياة، تعتبر مثالاً نموذجياً عن الإنتاج الكبير الثابت - وربما كان أفضل من خط تجميع السيارات. ففى هذا النمط تتألف الرقابة من تنظيم الطلبات الروتينية المتدفقة، واستبعاد الاستثناءات لمعالجتها بطريقة منفصلة .

أما فى النمط الثانى، فيمثل التنوع الظاهر للأحداث منظومة من الأنماط الفرعية، أخذ كل منها شكلاً روتينياً إلى حد كبير . وأحد الأمثلة على ذلك، التأمين ضد الكوارث، مثل التأمين ضد الحريق وضد السرقة والخسائر فى البحر وغير ذلك. وهنا يبدو أن هناك أنواعاً محيرة من المخاطر والمطالب . وفى الحقيقة، يوجد ما لا يزيد على ستة أنواع منها .

والمثال الثانى المستشفى. إن الانطباع الأول هو أن المستشفى نمط، لا يمكن التنبؤ به على الإطلاق. فكل عملية، أى كل مريض، يتطلب نظام رقابة يخصه وحده، وهى النظرة التى ينظر بها معظم الأطباء للمستشفى. وفى الحقيقة، لا توجد أنماط فرعية فى المستشفى أكثر مما يوجد فى تأمين العمل الحر ضد الكوارث، ناهيك عن كثير من الصناعات التحويلية. إن 90٪ أو أكثر من نسبة الإشغال بالمرضى فى المستشفى ترجع إلى حوالى اثنى عشر نوعاً من الأمراض الشائعة. وكلٌّ من هذه الأمراض، يتطلب عناية طبية من خلال سلسلة بسيطة معروفة من الإجراءات، ويفرض متطلبات يمكن التنبؤ بها من مرافق المستشفى، مثل غرف العمليات والأشعة السينية والمعامل الطبية والعلاج الطبيعى. كما أن كلاً من هذه الأمراض له إنذار التنبؤ به من خلال سلسلة بسيطة. ويوجد بالنسبة إلى كل منها متوسط يتفق تماماً مع الأغلبية العظمى من الأحداث. ولهذا يمكن رقابة المستشفى بالسيطرة على عدد صغير من الأنماط الموجودة. والحالات الاستثنائية هامة، وهى فى الواقع، تمثل أكثر التحديات الطبية صعوبة ولكنها تراقب بإخراجها بعيداً عن النظام ومعالجتها على أنها حالات استثنائية، أى أحداث فريدة تماماً .

وحيثما يبدو أن أى عملية يتعذر التنبؤ بها، فالفرض الأكثر احتمالاً أنها تتكون فى الحقيقة من عدد كبير من الأنماط الفرعية الممكن التنبؤ بها. ولا يبدو التنبؤ بها متعذراً إلا لأنها تتداخل مع بعضها. وتَعَرُّف هذه الأنماط الفرعية هو المفتاح لتصميم نظام الرقابة عليها. ويمكن إضفاء شكل روتينى على كل منها وتحديد المستويات ووضع نظام رقابة يؤكد تشغيل العملية من خلال مجموعة المعايير التى سبق وضعها .

وأخيراً، هناك عمليات تسود فيها الأحداث الفريدة، وهى نادرة فى الصناعة التحويلية الصناعية، وحتى إنتاج المنتج الواحد يتألف عادة من عدد صغير من الأنماط الفرعية المتكررة، التى يمكن التنبؤ بها على نحو كبير. إلا أن عمليات الحدث الفريد فتوجد بشكل أكثر عدداً فى بعض أعمال الخدمة .

ومن هذه العملية أيضاً التأمين التعويضى للعمال، الذى يوفر دفع تعويض عن الدخل الضائع والأضرار التى تلحق بالأفراد الذين يصابون فى أثناء العمل ونتيجة للعمل، ـ وكذلك دفع التكاليف الطبية وإعادة تأهيل الرجال المتعاقدين على مهن تتصل بالأمراض المهنية. وفى الأساس، لا يتشابه مطلبان . فكل مطلب يجب التعامل معه على نحو منفصل لا من حيث موعد دفع التعويض فحسب، ولكن من حيث الإجراءات الطبية والجراحية وإعادة التأهيل المطلوبة. وكل طلب منها يستلزم تغييراً فى طرق العمل أو فى الأدوات المستخدمة لاستبعاد أو تقليل مخاطر المستقبل. ولدى منظم المطالب التعويضية لتأمينات العمال سلطة مطلقة فى إنهاء وتسوية هذه المطالب، ومعظم هذه المطالب يبت فيها بسرعة بطريقة ترضى كل من صاحب العمل والعامل المصاب، وبنجاح كبير فى الشفاء أو إعادة التأهيل. وخطط تعويض العامل لها سجل فى الأداء الطبى أفضل من معظم الممارسات الطبية الأخرى .

إن طريقة التعامل مع هذا النمط من الأحداث الفريدة هو التفكير فيها وتحديد مستوياتها. فما هى أقل المستويات التى يجب على كل جزء من العمل ـ مثل تسوية طلبات تعويض العمال ـ الوفاء بها سواء فيما يختص بتقصى المطالب أو إدارة العمل الجراحى والطبى المطلوب أو الوقت المطلوب للتسوية وغير ذلك؟ وبعبارة أخرى، ما هى المقاييس التى يستطيع بها منظم المطالب التعويضية أن يقيس ويوجه نفسه؟ ولا ريب، أنه توجد أنماط حتى فى مثل هذه المواقف من الأحداث الفريدة. إلا أن هناك عدداً كبيراً جداً من هذه الأنماط، وكل نمط منها يضم نسبة صغيرة من الظاهرة كلها، يجعلنا غير قادرين على وضع نظام رقابى خاص بكل نمط. والنظام الرقابى الوحيد هنا، الذى يعتبر فعالاً للغاية، هو نظام المستويات الذى يمكن كل عامل من إيجاد الروتين الخاص به والرقابة الخاصة به أيضاً .

إن لهذا النمط الأخير أهمية خاصة لأنه النمط الذى يخص العمل المعرفى، مثل التدريس والممارسة الطبية وغير ذلك من العمل المهنى. فالمهنى هو من يعمل وحده وهو من

يتعامل بنفسه مع الأحداث الفريدة ـ فريدة لأنها موجودة على الأقل فى داخل عالمه الصغير، الذى يكون فيه المهنى بنفسه معرضاً للخطر. ومن ثمة، يجب أن تكون الرقابة على أساس المستويات. وسواء كان المهنى مدرساً أم محامياً أو طبيباً، فهناك حالة عدم رضاء بين هؤلاء المهنيين، سببها الرئيسى الافتقار إلى هذه المستويات، أى غياب نظام الرقابة المناسب لعملية الأحداث الفريدة .

## العمل والأدوات

إن الخطوة الأخيرة فى جعل العمل منتجاً هى توفيق الأدوات المناسبة للعمل .

وتتطلب الأنواع المختلفة من العمل أدوات مختلفة. وهناك العديد من الأدوات تتراوح بين الأدوات البالغة البساطة إلى الأنواع المعقدة، من الصغيرة إلى العملاقة، وستحتاج إلى أكبر الكتب لتحليلها وعرضها. وبالإضافة إلى ذلك ، فإن تصميم الأدوات وتنظيمها واستخدامها يندرج تحت الأعمال الفنية لا الإدارية. ومع ذلك فعلى المدير ـ سواء كان عمله إدارة الإنتاج الصناعى أم معالجة المعلومات أم العمل المعرفى ـ أن يتفهم المطالب الإدارية الأساسية لاستخدام الأدوات.

والأداة ليست بالضرورة الأفضل لأنها الأكبر؛ لأن أفضل الأدوات هى تلك التى تقوم بالعمل المطلوب بأقل جهد وأقل تعقيد وأقل طاقة .

وعلى العكس من المفهوم الشائع، فإن أغلب العمل فى خط تجميع، وإن كان كامل الميكنة، يتم بواسطة أدوات يدوية صغيرة، وتكون عادة معدلة لخدمة وظيفة خاصة. إلا أنها تظل مطارق ومفكات ومطارق خشبية وزرديات وغير ذلك. إن تجهيز خط الإنتاج بالأدوات الجيدة هو الذى يوفر للعامل أبسط الأدوات التى يحتاجها للقيام بعمل معين حين يحتاجها وحيثما يحتاجها .

والتأكيد على هذا ضرورى، لأن أحد أسباب ضعف التكنولوجيا، أو بالحرى التكنولوجيين، هو الاعتقاد بأن الأداة الأكبر هى الأفضل. ولقد كان الجهاز العسكرى أكبر معارض لهذا الرأى، إذ كان مفتوناً بكل ما هو كبير ومعقد. وكانت عبارة الأكبر سبب هزيمة الفرس عندما قاموا بغزو اليونان . واكتسح المغول أوروبا فى القرن الثالث عشر لأن محاربيها كانوا منبهرين بالتكنولوجيا المتقدمة، فصاروا ضحايا لأنفسهم ولدروع خيولهم

الثقيلة وأسلحتهم الثقيلة فى حين تمكن المغول من محاصرتهم وهزيمتهم بجيادهم الصغيرة الخفيفة وبأقل الأسلحة . وبالمثل، خسر هتلر الحرب فى روسيا، لأنه وضع ثقته فى الدبابات الثقيلة والمدفعية الثقيلة التى لم تتمكن من المناورة، ناهيك عن وصول الإمدادات إليها فى السهول الرخوة عديمة الطرق فى داخل روسيا. هذا، وقدمت فيتنام درساً مماثلاً .

والسؤال الصحيح بالنسبة للمدير ليس : « ألا توجد هناك أداة أكبر للقيام بالعمل؟» بل إن سؤاله يجب أن يكون: «ما أبسط وأصغر وأخف وأسهل أداة يمكنها القيام بالعمل؟».

والقاعدة الثانية البسيطة هى أن الأداة يجب أن تخدم العمل. فالعمل لا يوجد من أجل الأداة، وإنما الأداة توجد من أجل الإنتاج. إن هذه القاعدة ينتهكها باستمرار مستخدمو الكمبيوتر. لقد أصبحوا مفتونين بطاقة الجيل الجديد من الكمبيوتر وسرعته وذاكرته وقدرته على الحساب . ونتج عن هذا، أنه بمجرد مجىء الكمبيوتر، بدأ البحث بجنون عن عمل يقوم به هذا الكمبيوتر. وها هو فى النهاية يستخدم فى إنتاج معلومات لا تنتهى لا يريدها أحد ولا يستطيع استخدامها أحد. وأصبحت الغاية أن تظل الأداة تدور وليس هناك من يحصل على معلومات .

والحجة وراء الجدل القائم حول جعل العمل يخدم الأداة وليست الأداة هى التى تخدم العمل، هو أن «ما دام الاستثمار الرأسمالى عالياً جداً فلا يمكن تبرير وجود الآلة إلا باستخدامها طول الوقت». فالحقيقة أن ترك قدر من الاستثمار الرأسمالى خاملاً يعتبر إسرافاً. والتكاليف الرأسمالية تستمر سواء عملت الأداة أم لم تعمل. إلا أنه من الأمور الاقتصادية للغاية امتصاص هذه التكاليف بدلاً من ترك الأداة الباهظة الثمن تقوم بإنتاج نفايات، إذ إن إنتاج النفايات الغالية يعتبر إسرافاً أفدح من عدم الإنتاج كلية .

## الميكنة والأتمتة

إن أهم ما يجب أن يعرفه المدير عن الأدوات والعمل، هو أن الأدوات هى الجسر بين العمل وممارسة العمل. فالأدوات تخدم العمل وتخدم العامل أيضاً. ولذا يجب تصميم هذه الأدوات لكى تجعل العمل منتجاً، وتجعل العامل منجزاً . ويتطلب هذا أن يفهم المدير ماهى الميكنة وما الذى يكوّن الميكنة الصحيحة .

والميكنة كلمة حديثة العهد، ويعتقد أغلب الناس أنها لا تتعلق إلا بالأدوات الحديثة؛ أى بأدوات إحدى التكنولوجيات المتقدمة، إلا أن جميع الأدوات تعتبر ميكنة. وفى خلال الألف عام الماضية قمنا بتغيير مصادر الطاقة من أجل الأدوات ـ من القوة العضلية للإنسان والحيوان إلى قوة الرياح والمياه إلى الوقود الحفرى وإلى القوة النووية. إلا أن الأدوات لم تتغير إلا بقدر ضئيل . وكانت الأدوات منذ البداية ظاهرة تختص بالإنسان على نحو فريد، وكل الأدوات تعتبر امتداد للإنسان، فهى إما عامل يزيد قدرته البدنية مثل المطرقة أو عامل يزيد من قدرته العقلية مثل جدول الضرب والكمبيوتر أو تمده الأدوات بطاقات وقدرات خارج نطاق قدراته البدنية، مثل العجلة والفأس. ولكن كل هذه الأدوات من صنع الإنسان، ويجب أن تقوم بخدمته فى جعل العمل منتجاً وجعل العامل منجزاً .

وهناك قدر كبير من الخطر فى الوقت الحاضر من أن تصبح التكنولوجيا الحديثة سيدة الإنسان وليست خادمة له. والتعليق الحاسم على هذا الموضوع تلقيته منذ سنوات عديدة من أحد الطلاب وكان أحد المهندسين الأوائل فى مجال الكمبيوتر. إذ قال الشاب «هناك سؤال يوجه لى على الدوام، عما إذا كنت أخشى أن أصير خادماً للكمبيوتر. وأنا لا أفهم معنى السؤال، وكل ما أستطيع عمله أن أفصل الجهاز عن الكهرباء».

وفى حين أن الخوف من أن تستعبد التكنولوجيا الإنسان وتسوده لا أساس له من الصحة – ويزعمه فى الغالب أناس لا يعرفون شيئاً عن التكنولوجيا (وهم علاوة على ذلك يميلون إلى الاعتقاد بأن التكنولوجيا إحدى اختراعات الثورة الصناعية) – فهناك خطر حقيقى سينتج عن سوء استخدام الميكنة. فلكى تطبق الميكنة تطبيقاً سليماً، يجب أن تكون امتداداً للقدرة الإنسانية، وأن تضيف باستمرار إلى قدرة الإنسان على الإنجاز. فإذا لم تفعل فهى ميكنة ضعيفة . ولن تكون قادرة على جعل العمل منتجاً، بل إنها فى الواقع سوف تقلل من الإنتاج .

وهناك بالتحديد خطران يجب الحذر منهما: الأول هو جعل الإنسان جزءاً من الماكينة؛ والبشر أجزاء ضعيفة من الماكينة. فإذا تم توجيه الجهد الإنسانى فى النظام ، على نحو خاطىء لكى يقوم بعمل الماكينة، فإن النظام يكون ضعيفاً فى العمل . والخطر الثانى هو سوء استخدام الأداة كعنصر تفرقة فى مجموعة العمل، وبالتالى يحبط حاجة الفرد الأساسية فى إقامة رابطة اجتماعية من خلال العمل .

ويقوم خط التجميع الحديث، كما أنشأه هنرى فورد، بالدخول فى هذين الخطرين. وفى الواقع، فالفرد فى خط تجميع السيارات التقليدى جزء من الماكينة. فهو يقوم بما يجب أن تقوم به الماكينة على نحو هزيل وفى بطء وكسل شديدين. وهذه نتيجة طبيعية للقيام بحركة واحدة متكررة وبسرعة منتظمة وإيقاع واحد مرات ومرات ومرات. والأسوأ من هذا هو أن العمل على خط تجميع للسيارات يجعل كل فرد تهديداً لزميله العامل بدلاً من أن يكون سلوى وعوناً له. فإذا عمل أحد الأفراد فى خط التجميع بسرعة أكبر قليلاً فإنه سيهدد جاره. بمعنى إن عمله بأعلى درجة من الكفاءة أى بسرعات وإيقاعات مختلفة يصبح تهديداً للجميع. وهو بعمله الجيد هذا لن يستطيع مساعدة جاره. فهو محدد فى عمليته .

إن هذه الطريقة لا تعتبر جزءاً أصيلاً فى خط التجميع. أنه تصميم ضعيف لخط التجميع. وسنرى فى (الفصل 21) أن هذه العيوب يمكن تجنبها ــ حتى فى خط التجميع التقليدى للسيارات. وهذه العيوب فى طريقها فعلاً للزوال. ولكنها علامة ودليل على ما يمكن حدوثه إذا أغفل المديرون أو المهندسون أن الأدوات ما هى إلا جسر بين العمل وممارسة العمل، وأن يصمموا الأدوات بحيث تخدم العمل وحده .

ماذا يجب عمله إذا أصبحت الميكنة غير ملائمة لممارسة العمل، أى عندما يمثل تنظيم الأداة ــ وهو أعظم موصل إلى جعل العمل منتجاً ــ تهديداً يضر بالعامل وممارسة العمل؟ والإجابة الوحيدة ــ المتاحة لأغلب الحالات – هى إعادة تصميم الميكنة كما سوف يتضح من المناقشة فى (الفصل 21). والإجابة الأخرى هى أن نتجاوز الميكنة، وننتقل إلى الأتمتة .

اصطلاح «الأتمتة» اصطلاح جديد. وقد وضعه لأول مرة فى أواخر الأربعينيات أحد التنفيذيين فى شركة فورد موتور. إلا أن هذا المفهوم أقدم من ذلك بكثير .

وأفضل توضيح لما تعنيه الأتمتة سبق هذا الاصطلاح بعدة عقود ــ ناهيك عن الاهتمام العام بالظاهرة . إنها نظام التليفون. ونظام التليفون لا يعمل «دون أن تلمسه يد الإنسان». كما أنه لا يعمل دون العمل الإنسانى. فالمستخدم عندما يطلب الرقم الذى يريده، فإنه يبرمج النظام التليفونى بعمله هذا. وهذا يعتبر عملاً. إلا أنه بعد إعطاء هذه التعليمات يقوم النظام التليفونى بالعمل بنفسه، فهو يحول الخط إلى القنوات المطلوبة،

ويعيد إشارة إلى طالب الرقم تدله على ما إذا كان طلبه قد أنجز أم لا، ثم يقوم النظام بفصل المكالمة بعد انتهائها. كما يقوم بأعمال إضافية مثل تسجيل المكالمات بغرض إعداد الفواتير. ويقوم بسهولة، إذا لزم الأمر، بأعمال روتينية خفيفة مثل إعطاء إشارات لمركز الإصلاحات بوجود عطل فى التليفون .

ويعرض سنترال التليفون المبادىء الأربعة للأتمتة. أولاً، تعتبر العملية بكاملها نظام واحد. فليس هناك، إذا جاز التعبير، بداية أو نهاية، فالكل متكامل. وثانياً، أن النظام مؤسس على افتراض أن ظاهرة الكون الطبيعى تقع فى أنماط يمكن إدراكها، ويمكن أن تصبح روتيناً على أساس التوزيع الاحتمالى. وثالثاً، النظام يراقب نفسه من خلال التغذية المرتدة .

وأخيراً، فالإنسان العامل لا يقوم بالعمل. إنه يقوم بالبرمجة، ويتخذ قرارات مبنية على الحكم داخل عدد من الأنماط التى صمم النظام لمعالجتها. وقد يكون العامل غير ماهر بالمرة مثل، مستخدم التليفون تماماً. وربما يكون فائق المهارة مثل الأفراد الذين يصممون الدوائر المصغرة الموجودة فى المعدات التى تعمل بنظام الأتمتة، مثل أجهزة الكمبيوتر التى يتم تجميعها بمعدات تعمل كلية بالأتمتة. وسواء كان العامل ماهراً أم خلاف ذلك فهو قادر على التمييز وأداته فى العمل هى الحكم السليم وليس مهارة يدوية أو حتى مهارة تقوم على المفاهيم .

عندما تصل الميكنة للنقطة التى يكون فيها العامل قد اندمج ليكون جزءاً من الماكينة، فلابد أن نتحول عندئذ إلى الأتمتة. ففى إمكاننا تصميم ماكينة يمكنها أن تقوم بعمل ماكينة . وقد لا يكون هذا العمل مستحباً أو اقتصادياً. وقد لا تكون لدينا التكنولوجيا التى تقوم به، إلا أنه أمر ممكن باستمرار. إنه ليس بالضرورة البديل الأفضل لإعادة تصميم الميكنة لتكون فى خدمة ممارسة العمل علاوة على العمل نفسه، إلا أنه دائماً بديل يجب أخذه بجدية .

وليست الأتمتة ترتيب الماكينات، كما أنها ليست نهاية المطاف فى المكينة. فهى مفهوم مختلف ، إذ يمكنها العمل بدقة دون أى ماكينات. إن عداد الأرقام الذى يستخدمه الأطفال الذين فى سن العاشرة فى اليابان والصين بكل سرعة ودقة، هو فى الواقع عبارة عن أتمتة ومعالجة للبيانات متقدمة ومعقدة مثل أى شىء يقوم به الكمبيوتر. فهى لا تحتاج

إلى ماكينات ولا تكنولوجيا متقدمة ولكنها تشتمل على المفهوم الأساسى للأتمتة .

إن أى عمل يحتاج إلى أدواته. ولهذا فأى عمل يحتاج للميكنة. «والرجل العامل مفيد مثل أدواته» . ولكن الحقيقة أيضاً أن الأدوات تعمل مثلما يعمل الرجل العامل . ولذلك، فعند تصميم أدوات للعمل، يتعين على المدير أن يكون على دراية بالبعدين معاً العمل وممارسة العمل .

## ما بعد العمل اليدوى

لقد تناولنا تحليل العمل ومبادىء الإنتاج والضوابط والأدوات قبل كل شىء من الناحية المنهجية على الأقل فيما يختص بالعمل اليدوى. لقد كان معظم الناس حتى وقت قريب يشتغلون بالعمل اليدوى. وأنتج العمل اليدوى، بدوره، الأكثرية الساحقة مما تم إنتاجه حتى الآن .

إلا أن العمل اليدوى تتناقص أهميته هذه الأيام فى الاقتصاد والمجتمع الحديث. ويرجع هذا فى المقام الأول إلى تقدمنا فى فهم العمل وتنظيمه، وإلى قدرتنا على جعل العمل منتجاً. وهنا يبرز السؤال عما إذا كان من الممكن تطبيق المداخل نفسها والمفاهيم نفسها والمبادىء نفسها على أعمال أخرى خلاف العمل اليدوى .

لا جدال على إمكانية تطبيق الطرق نفسها والمبادىء نفسها على العمل اليدوى، الذى لا يعتبر إنتاجاً بالمعنى الفنى، أى العمل اليدوى فى السكك الحديدية والتشييد وأنواع أخرى من العمل المادى الذى لا يعتبره الاقتصادى عملاً فى الزراعة أو المناجم أو الصناعة التحويلية بل «خدمات» . وهذا التمييز هام جداً بالنسبة للاقتصاد وإن كان غير هام بالنسبة للإدارة .

ومن الواضح أيضاً أن المداخل والمبادىء والطرق نفسها تنطبق، دون تغيير غالباً، على معالجة المعلومات أى أغلب الأعمال الكتابية .

وتدخل ضمن الإنتاج أساساً أعمال مثل استخراج وثائق التأمين وتداول الطلبات وإعداد الفواتير وعمليات التثقيب بلوحة المفاتيح وأغلب أعمال الحسابات. وفى الحقيقة فإن أغلب الأعمال الكتابية تعتبر إنتاجاً كبيراً، ويعد بعضها إنتاجاً ثابتاً، ويعد بعضها الآخر إنتاجاً مرناً. وهى تتطلب الهندسة الصناعية نفسها أى تحليل العمل تماماً مثل العمل

اليدوى وعملية الإنتاج نفسها وأنواع الرقابة نفسها .

تعتبر معالجة المعلومات أسهل فى تنظيمها من أغلب الإنتاج المادى وتأتى المعلومات دائماً مشفرة فى شكل بسيط تماماً مثل نبضات كهربائية أو أرقام أو كلمات، أو فى أقصى تعقيد كالمعلومات البيانية من بضعة أجزاء مثل الضوء أو ظلال أو على الأكثر بعض الألوان.

ومن ثمة، يمكن إنجاز معالجة المعلومات دائماً بتوحيد الأجزاء وتجميع المنتج النهائى، أى أن نعمل بطريقة الإنتاج الكبير .

ولا تختلف أغلب أعمال الخدمة فى أساسها عن الإنتاج العادى بالنسبة لمبادىء العمل. فعملية البيع فى متجر بيع التجزئة هى فى أساسها إنتاج كبير مرن. أما البيع الفردى فإنه يختلف اختلافاً كبيراً. ولا تختلف الإجراءات هنا كثيراً، إذ يمكن تنظيمها على شكل أجزاء موحدة قياسياً . وتكون الأعمال على أعلى درجة من التنظيم عندما تقوم بإعطاء موظف التجزئة روتيناً سبق تنظيمه ومعه الأدوات اللازمة ومجال رحب من الحكم السديد. وما لم يصمم الروتين الأدوات، فإن أكثر موظفى التجزئة المحنكين سداداً فى الحكم لن يستطيعوا إنتاج مبيعات .

ومع ذلك، فما قد يدهش معظم الناس، هو معرفة أن المبادىء والطرق والأساليب نفسها، تستخدم أيضاً فى العمل لتطبيق المعرفة المتاحة لدينا وتعلمها . والواقع أنه عند تطبيق المعرفة وتعلمها يصبح العمل منتجاً على نحو منهجى ولمدة طويلة رغم أن أحداً لم يفهم هذا .

وهناك مثال هام سبق ذكره، ويتمثل فى التشخيص التفاضلى الذى أجراه طبيب القرن التاسع عشر. وأقدم من ذلك منهجة عمل الجراح – فكل من التحليل الأساسى ودمج العملية فى خطوات أجرى فى القرن الثامن عشر على يد الجراح الانجليزى العظيم چون هنتر John Hunter (1728 - 1793) .

والطبعة الزرقاء أيضاً سبقت الدراسة الحديثة للعمل، فقد ظهرت فى منتصف القرن التاسع عشر، وهى عبارة عن تطبيق منهجى هادف لمفاهيم العمل الأساسية على استخدام المعرفة .

وأكثر الأمثلة أهمية على تطبيق طرق ومبادىء دراسة العمل وتنظيمه على مجال معرفة، هو اكتساب المعرفة القائمة أى التعلم .

لقد ظل الناس على مدى آلاف السنين يتحدثون عن تحسين التدريس بلا طائل ، إلى أن قامت سيدة متخصصة فى التربية فى أوائل هذا القرن بطرح السؤال : «ما هو المنتج النهائى ؟» وعندئذ كانت الإجابة واضحة. إنه ليس التدريس ولكنه التعلم بالطبع. ثم بدأت السيدة التربوية نفسها الدكتورة الإيطالية العظيمة ماريا مونتيسورى Maria Montessori (1870 - 1952) فى تطبيق التحليل المنهجى للعمل وفى الدمج المنهجى للأجزاء فى عملية دون أن تعى أن هذا هو ما كانت تقوم به بالطبع . إن نظام مونتيسورى لم يكن بالتأكيد الجواب النهائى . إلا أن طريقة معالجتها للأمر وفرت الأساس للعمل التالى كله ، مثل السيكولوجى السويسرى جان بياچيه Jean Piaget، الذى درس طريقة التعلم عند الأطفال، ومثل علماء السلوك الأمريكيين الذين درسوا التعلم باعتباره عملية ديناميكية لعمل مستمر له منطقه وضوابطه . إن الفصل المفتوح بإنجلترا الذى تجسدت فيه بيئة التعلم الحقيقية، ربما كان هو بمثابة أول تغيير كبير فى التعليم، وأول عمل تعلمى منهجى. ويتمثل منهجه على وجه التحديد فى تحليل العمل ودمج العمل فى عملية ـ خليط من الإنتاج الكبير المرن وإنتاج العملية – وتصميم نظام رقابة ملائم وتوفير الأدوات المناسبة .

وتوضح هذه الأمثلة أن تطبيق المعرفة وتعلمها، لا يختلفان عن أى عمل آخر. ولا ريب أن المنتج يختلف تماماً، وكذلك تختلف المواد والأدوات . إلا أن العملية لم تتغير أساساً. وفى تطبيقها توجد أكبر الفرص الإدارية لجعل العمل منتجاً .

إن المجال الواضح للعيان، نحتاج فيه إلى تنظيم العمل باستخدام المعرفة القائمة بالفعل واكتسابها كعمل منهجى، هو مجال تطوير العمل فى الصناعة، مثل تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات تسويقية أو خدمات تسويقية. فالمعرفة موجودة نتيجة للبحوث والمخترعات. والمطلوب الآن هو تطبيق ما نعرفه بالفعل. وهذا العمل لم يتم بطريقة منهجية حتى الآن. وحيثما ينظم تطوير العمل، على أساس منهج علمى (ومرة أخرى، الإنتاج الكبير المرن أساساً)، كما هو الحال فى بعض شركات الأدوية، فإن النتائج تكون مؤثرة، فيما يختص بسرعة العمل وإنتاجيته، وفى النجاح الاقتصادى للمنتج أو الخدمة التى تم تطويرها .

إن المجال الوحيد الذى لم يثبت فيه بعد أن المنهج العلمى فى العمل يمكن تطبيقه هو جيل المعرفة الجديدة، سواء كان اختراعاً أم بحثاً. إلا أن هناك سبباً وجيهاً يجعلنا نعتقد أن المنهج العلمى نفسه يجب أن يطبق ، على الأقل، على أجزاء كثيرة من النشاط .

لقد قام إديسون، أكثر المخترعين إنتاجاً فى القرن التاسع عشر، بتطبيق طريقة منهجية لجعل العمل الاختراعى منتجاً. وكان يبدأ دائماً بتعريف واضح للمنتج المطلوب. ثم يقوم بتجزئة العملية التطويرية إلى أجزاء أساسية ويستنبط العلاقات بينها وتتابعها، ثم يضع ضوابط محددة فى النقط الهامة يعقبها وضع المستويات، وهكذا . ولاريب أن إديسون لم يستبعد ومضة الابتكار، إلا أنه حاول، وكان ناجحاً، أن يضفى على الابتكارية أساساً صلباً من المنهج والطريقة . وثمة دلالة على أنه كان يسير فى الطريق السليم ذلك العدد الكبير من مساعديه الذين صاروا مخترعين ناجحين لكفاءتهم، وإن كانوا ليس لديهم القدرة الخلاقة النادرة، مثل فرانك سبراج Frank J. Sprague (1857 - 1934) الذى كان بكل المعايير مجرد عالم مثابر ، وإن كان بطيئاً ولكن اختراعاته كانت سبباً رئيسياً فى وجود حافلات الترام الكهربائية.

أوضحنا حتى الآن بضعة أمثلة فردية تكفى للإشارة إلى القدرات المحتملة ، وإن تكن غير كافية كدليل. ومن الواضح أن هناك حدوداً للمنهج العلمى فى العمل (ولكن عمل الفنان يقع خارج هذه الحدود). إلا أن البحث، أعنى البحث المنظم عن المعرفة الصناعية أو العلمية الجديدة، تقع بكل الاحتمالات فى نطاق هذه الحدود .



# العامل وممارسة العمل : النظريات والحقيقة

***نظرية ماكجريجور x and y. الدليل على النظرية y ونقاط ضعفها - نقد ماسلو - ما هى الحقيقة عند المديرين ؟ - لماذا لم تعد العصا ناجحة ؟ - الخوف الكبير والمخاوف الصغيرة - المكافأة ، الجزرة ، ذات القوة المذهلة - اسطورة مناهضة المادية. مطالب «المزيد والمزيد». وتأثيراتها الجانبية السامة - من السيد إلى المدير - هل من الممكن استبدال الجزرة والعصا ؟. الاستبداد السيكولوجى المستنير - لماذا لن يقدر له النجاح ؟ ما الذى ينجح إذن؟***

---

منذ وقعت كتابات مدرسة العلاقات الانسانية تحت بصر المديرين حوالى زمن الحرب العالمية الثانية ، كثرت الكتب والمقالات والدراسات عن الدوافع والإنجاز فى علم النفس الصناعى وعلم الاجتماع الصناعى والعلاقات بين الأفراد فى العمل وعن إرضاء العامل. وفى الواقع ، فإن المؤلفات عن إدارة العامل ومجال العمل فاقت المؤلفات على الأقل من حيث الكم ، فى أى مجال آخر من مجالات الإدارة ، بما فى ذلك علوم الإدارة والكمبيوتر .

وربما كان أكثر الكتب انتشاراً وأكثرها فى الاقتباس منها غالباً كتاب دوجلاس ماكجريجور «الجانب الإنسانى فى المشروع The Human Side of Enterprise» الذى تكلم فيه الكاتب عن النظرية x والنظرية y. ولم يجر ماكجريجور أى بحث أصيل ، واعترف فى

كتابه أنه لم يقدم أفكاراً جديدة. ولكنه صاغ أفكار الآخرين (وبخاصة تلك التى وضعتها فى ثلاثة كتب سابقة) . إلا أن كتابه يستحق الانتباه الذى ناله . فقد قدم ماكجريجور بقوة اختيارات أساسية لإدارة العامل وممارسة العمل.

وتفترض نظريته x ـ وهى المدخل التقليدى للعامل وممارسة العمل ـ أن الناس كسالى لايميلون إلى العمل ويجتنبونه ، ويجب دفعهم إلى العمل ، وأنهم يحتاجون إلى المكافأة «الجزرة» تارة وإلى العصا تارة أخرى . وتفترض أن أغلب الناس غير قادرين على تحمل مسئولية أنفسهم، ويجب رعايتهم . وعلى العكس من ذلك ، لا تفترض النظرية y أن للناس احتياجاً سيكولوجياً للعمل، وأنهم يريدون الإنجاز والمسئولية . فالنظرية x تفترض عدم نضج الناس ، فى حين تفترض النظرية y أن الناس يودون أن يكونوا راشدين .

لقد قدم ماكجريجور هاتين النظريتين بديلين مطروحين وتظاهر بالحياد ، إلا أن جميع قرائه لم يكن لديهم شك فى أنه يعتقد تماماً فى النظرية y .

وهناك دليل دامغ لأثر النظرية y . فأغلب العمال فى معظم الوظائف حتى أولئك المعادين للرؤساء والمنظمات ، يرغبون فى أن يحبوا عملهم ويتطلعون إلى الإنجاز . وفى معظم الوظائف ، حتى أكثرها تنفيراً يتمكن العمال من العثور على مايوفر لهم الرضا .

لقد وضح هذا فى الأربعينيات عندما قامت جنرال موتورز بإجراء مسابقة على مستوى واسع عن «عملى .. ولماذا أحبه» . ولسوء الحظ لم ينشر عنها إلا قليل من النتائج » . ولقد قام حوالى 190,000 عامل بالرد ومناقشة وظائفهم – ولقد حصلنا على أكبر عينة من مواقف العمال وكان القليل ضعيف التمييز، ولكن أقل من هؤلاء لم يجدوا مبرراً كى يحبوا عملهم ، ولم يذكروا بعض التحدى له ولا بعض الإنجاز والرضا ولا بعض الدافع الحقيقى للعمل.

كانت دراسات فريدريك هيرتزبرج Frederick Herzberg المستفيضة عن العمال المؤهلين مقنعة بنفس الدرجة ( ذكرت فى الفصل 16) ، فقد رد فى دراسته عن طريق أمثلة كثيرة أن العمال المؤهلين يريدون الإنجازات ، وأنهم سيعملون بالفعل إذا كان هناك إنجاز فى عملهم ، وإلا فإنهم فى أحسن الأحوال سيؤدون الحركات.

لقد سبقت أكثر العبارات إثارة فى النظرية y العلم السلوكى بآلاف السنين . وكانت خطبة جنائزية لسقوط الاثينيين الذين سلمهم ثيوسيديدس إلى بركليس فى تاريخه العظيم فى الحرب البلبوينزية . وماقاله بركليس ، فى الواقع ، أن أثينا كانت مجتمع النظرية y فـــى مواجهة الاسبرطيين الذين يحتمل أنهم كانوا أكثر الممارسين فى العالم للنظرية x.

لقد كانت الحالة أبسط بكثير مما أراد أتباع ماكجريجور إقناعنا به. لقد تعلمنا أولا ، أن النظرية y ليست كافية فى حد ذاتها ، فعندما قمت بعرض ما صاغه ماكجريجور ونشره باعتباره نظرية y ، ركزت بشدة على حقيقة أن هذا ليس «مسوغاً» . بل على العكس ، فقد قمت بإيضاح أن إدارة العامل وممارسة العمل، بإلقاء المسئولية على عاتق العامل والمطالبة بالإنجاز ، أوجدت مطالب كثيرة من كل من العامل والمدير . ولقد عرف ماكجريجور هذا الأمر وإن لم يركز عليه

## نقد ماسلو

لقد أشار أحد المتحمسين الغيورين المرحوم إبراهام ماسلو لنظرية y ، إلـــى أن المطالب كانت أكبر مما شهدته بنفسى. فلقد ظل ماسلو يعمل لمدة عام عن قرب مع شركة صغيرة بجنوب كاليفورنيا ، كانت فى هذا الوقت تقوم بتجربة النظرية y . وذكر ماسلو فى كتابه عن هذه التجربة أن طلب المسئولية والإنجاز قد يتطلب أكثر مما يتحمله أى فرد يتمتع بالصحة والقوة . وقام بتوجيه النقد اللاذع لى وكذلك لماكجريجور من أجل «اللاإنسانية» تجاه الضعفاء والمعرضين للأخطار والمكلومين غير القادرين على ما تتطلبه النظرية y من تحمل المسئولية وضبط النفس. وانتهى ماسلو إلى أنه حتى الإقوياء والأصحاء يحتاجون إلى الأمان فى شكل أوامر وتوجيهات . ويحتاج الضعفاء إلى حماية من أعباء المسئولية . وانتهى ماسلو إلى أن العالم ليس أهلاً بالراشدين ، إنه يغص بغير الناضجين على نحو دائم .

لقد أعاد ماسلو صياغة أسطورة دستوفسكى Dostoyevsky الشهيرة عن المفتش الكبير فى «الإخوة كارامازوف The Brothers Karamazov » . ومع ذلك ، لم ينته ماسلو، على خلاف المفتش الكبير عند دستوفسكى ، إلى أن الظلم الأبوى هو السبيل الوحيد إلى الإدارة ، بل الرحمة بالانسان هى فى الحقيقة السبيل الوحيد . وكانت هذه النتيجة أكثر

أهمية وأكثر صحة . لقد انتهى ماسلو - الذى ظل حتى وفاته بعد ذلك بعدة سنوات مؤزراً قوياً للنظرية y - إلى أن إزالة القيود ليست كافية . وعلى المرء أن يستبدل هيكل مختلف من الأمان واليقين الموجودين فى النظرية x . فهناك حاجة إلى توفير ما تقوم به الجزاءات والأوامر فى ظل النظرية x ، لكن بوسائل مختلفة . أى أن النظرية y يجب أن تجاوز نطاق النظرية x . ولا يمكن أن تحل محلها ببساطة .

إن هذا يعتبر رؤية بعيدة للأمر وبصيرة نافذة ، وقد أثبتت ذلك بوضوح جميع تجاربنا على النظرية y.

وفى الحقيقة ، فى حين كان ماسلو يكتب أحد مؤلفاته عن الإدارة، قام واحد من أقرب أصدقائه وتلامذته بإثبات رأى ماسلو . وحاول وارين بينيس Warren Bennis، عالم النفس الصناعى الشهير (ومحرر كتاب ماكجريجور المدير المهنى الذى ظهر بعد وفاته المذكور آنفا) فى أواخر الستينيات ، تحويل جامعة بافالو فى شمال نيويورك من مدرسة قديمة متهالكة ومتهدمة إلى جامعة كبيرة من الدرجة الأولى . وكانت طريقته هو وزملاؤه فى ذلك تقوم ، على أساس النظرية y ولكن دون إعطاء هيكل وتوجيهات وعناصر أمان، وكانت النتيجة تجربة مثيرة هائلة ولكنها باءت بفشل ذريع . فبدلاً من الإنجاز، كان هناك نقص فى التوجيه والأهداف والضوابط وكثير من الإحباط طبقاً لاعترافات بينيس نفسه (الذى صار رئيساً لجامعة سينسيناتى فيما بعد).

وإحدى النتائج المستخلصة من عمل ماسلو أن النظرية y ليست متساهلة كما يعتقد عديد من المنادين بها. فهى ليست خالية من القيود على نحو صارم ولا تدلل العامل ، ولا تعامله برفق كما يؤكد نقادها . إنها تحدد المهام على نحو صارم ، بدرجة أكبر من النظرية x التى حلت محلها . وكان الواجب أن تقوم بإنجاز ما أنجزته النظرية x ثم تقوم بما هو أكثر من ذلك . وإلا فإنها ستكون عبئاً ثقيلاً وتستلزم مطالب لا يقوى البشر على مواجتها.

لقد وضح لنا الآن أن كل من النظرية x والنظرية y لا تندرجان ، كما أكد ماكجريجور، تحت النظريات التى تتناول الطبيعة البشرية (وهو موقف لم أشارك فيه عن جانبى). أما إذا كنا سنعرف ما يكفى عن الطبيعة البشرية لكى نضع نظريات عنها، فذلك أمر

مازلنا فى انتظاره . ولكن الدليل عليه ليس حاسماً حتى الآن.

كلنا نعرف أن هناك بلا شك أناساً كسالى وأناساً نشيطون . ومع ذلك ، فالأمر الأكثر من ذلك أهمية أن الخبرة اليومية العادية تعلمنا أن الناس تختلف فى ردود أفعالها فى الظروف المختلفة. وقد يكون الناس كسالى مقاومين للعمل إلى درجة التخريب فى أحد المواقف . وقد يكون لديهم الدافع للإنجاز فى موقف آخر . ومن الواضح أن القضية ليست هى الطبيعة الإنسانية أو هيكل الشخصية ، فهناك فى أقل القليل، طبائع بشرية يختلف سلوكها تحت الظروف المختلفة.

وتتحدث اللغة الأمريكية الدارجة عن المهمة أو المدرس أو الوظيفة أو الرئيس الذى يحفز على العمل إيجاباً أو سلباً. ونحن ننتقد هذه الاصطلاحات لأنها اصطلاحات غير إنسانية، وتشير إلى البشر وكأنهم أدوات كهربائية . إلا أن الخبرة اليومية توضح لنا أن هذا هو التصرف الذى يقوم به كل الناس ، إذ تصدر عنهم ردود فعل بدلا من الفعل . فالدافع والحافز والقوة المحركة تأتى بهم من خارج أنفسهم .

ولكن هذا لا يتفق مع النظريتين x و y ، فهو يوحى بأن ليست الطبيعة الإنسانية بل هيكل الوظيفة والعمل ، فى الواقع ، هما اللذان يحددان كيف يتصرف الناس ونوع الإدارة التى يحتاجونها .

ونحن نعرف الآن أيضا أن الأفراد يمكنهم اكتساب عادة الإنجاز ، ويمكنهم أيضاً اكتساب عادة الإخفاق . وهذا أيضاً يتعارض مع النظرية x و النظرية y الخاصة بالطبيعة الإنسانية.

ومن أحسن الأعمال التى تمت فى هذا المجال هو ماقام به دافيد ماكليلاند فى جامعة هارفارد . لقد اتخذ ماكليلاند موقفاً مؤداه أن الرغبة فى الإنجاز مشروطة ، إلى حد كبير، بالثقافة والخبرة اللتين يمكن تغييرهما فى ثقافة غير منجزة كما هو الحال فى النظم الطائفية الهندية . وتؤيد النتيجة نفسها الدراسة المستفيضة على سلوك العامل الحقيقى فى الصناعة الكبيرة التى أجراها الطبيب النفسى الانجليزى الكندى المولد إليوت جاك على مدى سنوات

كثيرة بشركة جلاسيير ميتال فى لندن (مع الرئيس التنفيذى للشركة ولفريد براون ).

# ما هي حقيقة المدير؟

إن المناقشات حول صحة النظرية x إزاء النظرية y معركة مفتعلة إلى حد كبير. والسؤال الذى يجب أن يسأله المديرون ليس : ما هى النظرية الصحيحة للطبيعة الإنسانية ؟ فالسؤال هو «ماهى حقيقة موقفى ، وكيف يمكننى أداء مهمتى الخاصة بإدارة العامل وممارسة العمل فى موقف اليوم ؟»

والحقيقة الأساسية ـ أمر غير مستساغ ولكن لامفر منه – هى أن النظرية x التقليدية تعالج الإدارة بطريقة العصا (العقاب) والجزرة (المكافأة) ، وهى طريقة لم تعد صالحة الآن . ولا تصلح حتى للعمال اليدويين فى الدول المتقدمة ، كما أنها لا تصلح فى أى مكان للعمال المؤهلين . فالعقاب لم يعد فى متناول يد المدير ، كما أن المكافأة لم تعد تعتبر حافزاً .

إن العقاب فى الطريقة التقليدية لإدارة العامل وممارسة العمل يتمثل فى الجوع والخوف . ومن الناحية التقليدية كان كل الناس، عدا القليل جداً منهم فى كل مجتمع ، يعيشون على حد الكفاف وفى حالة تهديد مباشر من الجوع. فقد كان محصول واحد ردىء كفيلاً بأن يجعل أحد المزارعين فى الهند أو الصين يقوم بدفع ابنته للبغاء. وكان محصول واحد ردىء كفيلاً بأن يفقده البقعة الصغيرة من الأرض التى كانت تحول بينه وبين التسول. أما الآن ، حتى فى دول متوسطة الثراء ، فهناك خلفية اقتصادية فوق مستوى الكفاف بكثير ، حتى بالنسبة للفقراء المدقعين . ويعلم العامل اليوم ، فى كل الدول المتقدمة ، أنه وعائلته لن يجوعوا إذا فقد وظيفته أو عمله . وقد يكون مضطراً إلى الاستغناء عن كثير مما يود الحصول عليه، إلا أنه سوف يتمكن من البقاء والعيش.

وطبقاً لنظرية ماركس مازال المعاقون موجودين حتى فى بعض الدول الغنية ، إلا أن طبقة البروليتاريا عن ماركس قد اختفت واختفت معها العصا الخاصة بالنظرية x .

وحتى حيثما يوجد الخوف ، فإنه لا يدفع الناس إلى العمل، بل على العكس ، يصبح الخوف معوقاً . ويرجع هذا إلى انتشار التعليم ، وظهور مجتمع المنظمات. إن انتشار التعليم

يؤهل الناس للتوظف، ويعطيهم آفاقاً أكبر، وحتى الأفراد الذين لم ينالو قدراً كبيراً من التعليم فى مجتمع اليوم يعلمون بأن هناك فرصاً. وفى مجتمع المنظمات من الممكن الحصول على وظيفة جديدة. وفى مجتمع المنظمات توجد حركة جانبية ، وقد يكون ضياع الوظيفة من الفرد عملية غير سارة ، إلا أنها لم تعد تشكل كارثة.

ولقد كان المزارع الانجليزى المستأجر للأرض مهما كان منجزاً أو كادحاً ينقلب إلى متسول لا يكل بمجرد أن يطرده مالك الأرض . إذ لم تكن هناك وظيفة أخرى متاحة له سوى عمل متقطع باليومية للمساعدة فى جمع المحاصيل . لقد كان لفقدان الوظيفة أو العمل حينذاك أثر أكبر من الحكم بالأشغال الشاقة المؤبدة، فقد كانت بمثابة إدانة لأولاد الرجل ولأحفاده أيضاً ، وتجعله خارجاً على القانون. أما اليوم فإن من يفقد وظيفته يقوم بتسجيل اسمه فى مكتب التوظيف لكى يحصل على وظيفة أخرى . وحتى فى فترات الكساد ـ على سبيل المثال الكساد الأمريكى فى 1970 و 1971 لم تكن هناك بطالة طويلة الأجل للعمال الذكور الراشدين.

بالاضافة إلى هذا ، فإن هناك تأميناً متزايداً للاستخدام يحمى الأفراد فى وظائفهم . ويأخذ أشكالاً متعددة ، ففى السويد نجد أن هناك هيئة ثلاثية تضمن للفرد عملاً آخر ، وتقوم بتدريبه وإعالته فى فترة التوقف بين الوظائف (انظر الفصل 22) وفى أغلب دول أوروبا (وأمريكا اللاتينية) هناك قيود قانونية على فصل العامل . فهناك شروط الأقدمية التى تجعل ضمان الوظيفة حقاً مكتسباً . أما فى الولايات المتحدة الأمريكية ، فهناك على نحو متزايد ضمان للدخل إن لم يكن للوظيفة ، لمدد طويلة فى شروط التعاقد الخاصة بالتعويض عن البطالة.

وتتجه كل الدول المتقدمة إلى نظام الجامعة الحديثة ، حيث يكتسب عضو الكلية بعد عدة سنوات من الخدمة التثبيت فى الوظيفة ، الأمر الذى يلزم مستخدمه (صاحب العمل ) بوظيفة دائمة له . وفى الوقت نفسه يكون لعضو الكلية حرية حركة غير محدودة ويستطيع أن ينتقل بحرية من مركز فى إحدى الجامعات إلى مركز فى جامعة أخرى.

أما فى اليابان ، فالتوظف هناك لمدى الحياة ، وهى طريقة ملزمة لكلا الطرفين:

المستخدم والموظف . وعلى ذلك فإن الخوف من الطرد من الوظيفة غير موجود فى اليابان ، على الأقل فى القطاع الحديث. وهذا أحد العوامل الكبرى فى الإنجاز الاقتصادى اليابانى .

ويوضح هذا المثال اليابانى أيضاً أنه كلما اختفى الخوف كعقاب ، قلت الأعمال المضادة للإنتاج التى يوجدها الخوف . فالعامل اليابانى يعرف أنه مرتبط بمستخدم ، ومن المحتمل ألا يجد مستخدماً آخر إذا فقد وظيفته الحالية . وهذا يجعله مكرساً لصالح منظمته التى تستخدمه. إلا أن هذا يجعله أيضاً يعارض بشدة أى تغيير فى الهيكل الاقتصادى الذى قد يهدد الصناعة أو المهنة التى تستخدمه، وهذا هو السبب فى العلاقات العمالية السيئة فى السكك الحديدية اليابانية. إن عدم قدرة العامل اليابانى على التحرك تجعله عاجزاً عن الدفاع ضد ضغط المنظمة عليه لكى يمتثل لها . وهذا الحال غير مقبول من جانب الشباب المتعلم اليوم. ففى حين يتوقعون هم الأمان من الوظيفة المستديمة مدى الحياة ، إلا أنهم يطالبون باستمرار بحقهم فى التحرك إلى مستخدمين آخرين . لقد أوضح روسو Rousseau منذ مئتى عام أن «حق الهجرة» هو الضمان النهائى للحرية الفردية .

ومن المتوقع أن تنتقل اليابان إلى نظام يحرز العامل فيه ضمانات بالدخل والوظيفة فضلاً عن حرية الحركة .

لقد أثبت علم النفس السلوكى الحديث أن الخوف الكبير - يجبر على الطاعة فى حين تسبب المخاوف الصغيرة الاستياء والمقاومة. كما فقد الخوف قوته على القهر فى كل الدول المتقدمة . وأصبحت المخاوف الصغيرة الباقية لا تشكل دافعاً للعمل ، بل إنها تدمر الدوافع ، لأنها تفتقد القوة والمصداقية.

## «المخاوف الكبيرة» و «المخاوف الصغيرة»

مازالت المخاوف الكبرى تعمل كحافز حيثما تكون قابلة للتصديق ، كما اتضح من النجاح غير المتوقع الذى أحرزته الطريقة الجديدة فى شفاء مدمنى الخمر. فالجميع يعرفون أن المدمن الحقيقى للخمر لا يتوقف عن الشرب إلا إذا سقط تماماً إلى القاع. بيد أن كثيراً من المستخدمين يجدون الآن أن نسبة مئوية كبيرة من العمال المدمنين للخمر يتوقفون عن

الشرب نهائياً ، إذا قيل لهم بلغة واضحة لا لبس فيها أنهم سوف يفصلون من الخدمة ، وأن مستخدميهم الحاليين سيبلغون مستخدميهم الجدد بمشكلتهم الخاصة بالإدمان ، مما لن يتيح لهم فرصة سانحة للعمل فى أى جهة أخرى.

وباستثناء حالات هؤلاء المدمنين ، فإن العصا المخيفة التى ساقت عمال الأمس فى العمل أصبحت غير متاحة لمديرى اليوم فى الدول المتقدمة سواء أراد المدير أم لم يرد. ومن الحمق محاولة الاعتماد على العصا الصغيرة ؛ أى على المخاوف الصغيرة المتاحة . ولا ريب أن أى منظمة تحتاج إلى أدوات للتأديب يكون واجبها والغرض منها هو معالجة الخلافات الهامشية وهى لن تستطيع إيجاد الدافع . وإذا أسىء استخدام الدافع فإن الأدوات التأديبية يمكن أن تسبب الاستياء والمقاومة وتأتى بنتيجة عكسية.

## الجزرة أو المكافأة ذات القوة الهائلة

لم تفقد الجزرة أى المكافأة بالجزاء المادى فاعليته بها مثل عصا الخوف ، بل إنها على العكس أصبحت فعالة لدرجة أنه يجب الحذر فى استخدامها ، فقد وصلت فاعليتها إلى درجة كبيرة من القوة ، بحيث لا يمكن الاعتماد عليها كأداة للحث على العمل.

فى عدد الأحد من كل الصحف اليومية نجد مقالاً كتبه أحد علماء الاجتماع أو الفلاسفة النابهين بأن الناس تبتعد هذه الأيام عن الإشباعات المادية . وفى الصحفة الأولى من الجريدة نفسها نجد أن هناك دائماً قصة عن مجموعة أو أخرى من العمال - المدرسين أو الكهربائيين أو المخبرين الصحفيين أو رجال الحريق أو الكتبة أو رجاله المبيعات أو عمال شحن وتفريغ السفن وخلافه ، يطالبون بزيادة أجورهم أو أنهم حصلوا على أكبر علاوة مرتب يمكن تخيلها.

وعندما عاد الشباب الثائر على المدنية المادية منذ نصف قرن مضى إلى الطبيعة ، كان كل ما يحتاجون إليه هو الخيمة أو كيس للنوم . أما اليوم ، لكى يدير المرء ظهره للمدنية المادية، فإن ذلك يكلفه 8,000 دولار ثمن شاحنة المعسكر (المنزل المتنقل) . ولقد أدار الشباب الثائر فى العشرينيات ظهره لأغانى الطبيعة التى كانوا يؤدونها على أنغام القيثارة. أما اليوم،

فنحن نحتاج إلى جيتار كهربائى للتعبير عن رفضنا للتكنولوجيا . كما قام المفكرون الأوروبيون أنفسهم الذين نددوا بالمادية الأمريكية باستخدام ثمن محاضراتهم ومقالاتهم للحصول على الرضا غير المادى مثل سيارة سبور أو رحلة طيران إلى منتجع فخم أو شراء فيلا على أحد شواطىء البحر المتوسط.

ولا يوجد أى دليل على الادعاء بالتخلى عن الجزاء المادى، بل على العكس فإن الثراء يعنى اعتقاد كل فرد بأن الجزاء المادى يجب أن يكون فى متناول يده. ولقد قام صامويل جومبيرز رئيس حركة العمل الأمريكية لمدة طويلة ، بتعريف أهداف اتحاد العمال فى كلمة واحدة ، وهى «المزيد» . وعليه أن يغيرها فى هذه الأيام إلى «المزيد والمزيد » . إن اللامادية ليست سوى أسطورة مهما بلغ المديح فى مزاياها. وحتى الآن على الأقل ، فالحقيقة أن التوقعات المادية هائلة وتتزايد بسرعة وثبات، مثل التوقعات فى مزيد من السلع والخدمات .

وهذا الأمر ليس مقصوراً على العالم الرأسمالى ، فقد أصبح الحقيقة الكبرى فى المجتمعات الشيوعية أيضاً. ففى الثلاثينيات لم يتردد ستالين فى إنقاص غذاء الشعب بدرجة كبيرة، عندما هبط محصول روسيا الزراعى هبوطاً شديداً. لقد واجه خلفاؤه هبوطاً أشد فى المحصول الزراعى فى عام 1972، إلا أنهم استخدموا احتياطى روسيا الاستراتيجى من الذهب بكميات كبيرة فى شراء الحبوب من ألد أعدائهم وهى الولايات المتحدة. ولقد قام ماو تسى تونج فى الستينيات فى أيام الثورة الثقافية العظيمة بالتنديد بشدة بالمذهب الاقتصادى، أى ضد الحوافز المادية والمكافآت. إلا أنه فى بداية السبعينيات تحولت الصين إلى التأكيد الزائد على الحوافز الرأسمالية مثل الدراجات وماكينات الحياكة كجوائز للأداء .

إن طلب المزيد من هذه الحوافز سيستمر دون شك لأقصى حدود موارد الكرة الأرضية والحاجة إلى المحافظة على البيئة . وإن ما نمر به اليوم قد يكون صراعاً مسعوراً على المدنية المادية. كما أننا نرى أن المستقبل القريب سيحمل تحولاً أسرع من السلع إلى الخدمات التى تشيع الرضا. وستحمل معها أيضاً تحولاً من الرغبات والمشتريات المكثفة للمادة إلى المكثفة للعمل (وبخاصة المكثفة للعمل المعرفى) . ولا يحتمل فى المستقبل القريب أن تتغير هذه الخواص الأساسية للمطالب. بل على العكس، فإن زيادة أسعار المواد الخام والتكاليف البيئية

سترفع تكلفة السلع، وتضيف وقوداً إلى نار المطالب، للمزيد والمزيد من المكافآت النقدية .

إن ارتفاع مستوى التوقعات المادية يجعل ثواب الحوافز المادية أقل أثراً باعتباره قوة دافعة وأداة إدارية .

ويجب أن ترتفع الزيادة فى الحوافز المادية القادرة على دفع الناس على العمل إلى حد أكبر، ففى كل مرة يأخذ فيها الأفراد المزيد، يصبحون غير راضين بالزيادة القليلة، ناهيك عن الأقل. إنهم يتوقعون المزيد والمزيد. وهذا هو بالطبع أحد الأسباب الكبيرة للضغوط التضخمية الشرسة التى تحيق بكل اقتصاد عظيم فى هذه الأيام. ففى حين كانت 5٪ زيادة فى الأجور منذ بضع سنوات مضت، تعتبر إشباعاً كبيراً، فإن سائقى الشاحنات والمدرسين والأطباء يطالبون اليوم بنسبة 40٪ زيادة فى الأجور، وهم يتوقعون الموافقة على 20٪ .

وقد يكون هذا أحد مظاهر قاعدة ماسلو ومفادها أنه كلما اقتربت الاحتياجات من الإشباع، ازداد حجم الرضا الإضافى المطلوب للوصول إلى درجة الإشباع نفسها. إلا أن الطلب على المزيد والمزيد للإشباع المادى; صاحبه تغير فى القيم التى لا تتناسب مع أسلوب ماسلو على الإطلاق، فالحوافز الاقتصادية تتحول إلى حقوق بدلاً من مكافآت . وتقدم العلاوات التقديرية دائماً على أنها إحدى وسائل تقدير الأداء المتميز . ولكنها بعد زمن قليل تصبح حقاً. ونجد أن حرمان الفرد من علاوة تقديرية أو منحه علاوة صغيرة يعتبر عقاباً. ويصدق الشىء نفسه على المنحة نصف السنوية فى اليابان .

ولكن مهما كان السبب، فإن النتيجة الخاصة بزيادة الطلب على المكافآت المادية تدمر فائدتها كحوافز وأدوات إدارية. وعلى المدير ألا يؤكد دور المكافآت المادية بدلاً من استخدامها كثواب للإغراء على العمل، فإذا كانت العلاوات الكبيرة فحسب هى التى لها تأثير الحافز، تصبح الحوافز المادية مدمرة للذات. ويمكن الحصول على النتائج المرجوة الناتجة من الحوافز، إلا أن تكلفتها سوف تجاوز فائدتها؛ لأن التكلفة ستلتهم الإنتاجية الإضافية. وهذا هو بالطبع، ما يحدث الآن فى الحوافز المادية الخاصة بالمديرين، وفى الحوافز المادية لجميع الطبقات العمالية .

ولئن كان التضخم قد أصبح المشكلة الرئيسية للاقتصاديات المتقدمة طبقاً للنظرية التقليدية فى الاقتصاد أو نظرية كينز، فهذا تناقض ظاهرى. إذ يجب أن لا يحدث التضخم فى ظروف الطاقة العالية فى الإنتاج والإنتاجية العالية. والبديل هو المعيار. ويرجع السبب فى هذا إلى حجم الرغبات الاقتصادية غير المتوقعة على الإطلاق وكذا حجم وأثر المكافآت المادية غير المتوقعة إجمالاً. ومن ثمة فإننا إذا أردنا تمكين الاقتصاد والمجتمع والمشروع من البقاء، فعلى المديرين كبح جماح الحوافز الاقتصادية واحتوائها، بدلاً من الاعتماد عليها فى دفع العمل. فالحافز الاقتصادى الذى له تأثير حقيقى للمكافأة (الجزرة) يكلفنا كثيراً جداً. ومن المحتمل الدفاع عن المكافآت الاقتصادية التى تسقط مباشرة تحت عتبة فعالية الحوافز من الناحية الاقتصادية وفيما يختص بالإنتاجية والإسهام .

وهذا يعنى أيضاً أن الآثار الجانبية الاجتماعية للمكافأة تبلغ أبعاداً سامة . والدواء الناجع له دائماً آثار جانبية، وكلما زادت الجرعة زادت الآثار الجانبية. والحوافز المادية والمنح هى فى الواقع دواء قوى بالفعل وتزداد نجاعته. ولذا فمن المتوقع أن تكون له آثار جانبية شديدة المفعول، وتصبح أكبر وأخطر كلما ارتفعت الجرعة المطلوبة للفاعلية. وبالتحديد كلما زاد الدخل الكلى للفرد، زادت قوة الاستياء وعدم الرضا عن التعويض النسبى. وكما بينت جميع دراساتنا بدءاً باختبار جنرال موتورز ، وهو «وظيفتى» فى أواخر الأربعينيات، فلا شىء يمثل عائقاً قوياً للحفز على العمل ويحول بشدة دون الدافع مثل استياء العامل عندما يقارن بين مرتبه ومرتب زميله. إذ بمجرد ارتفاع دخل الفرد فوق مستوى الكفاف، فالاستياء الناتج عن الدخول النسبية يكون أقوى بكثير من الاستياء الناتج من دخل الفرد المطلق. «فالإحساس بالظلم» متأصل فى الإنسان كما قال باقتناع الفيلسوف الأمريكى القانونى إدموند كاهن Edmond Cahn . وليس من شىء يثير الإحساس بالظلم مثل الاستياء من المكافآت الاقتصادية النسبية فى إحدى المنظمات. فالمنظمة تعيد توزيع الاقتصاد (انظر الفصل 16). وبالتالى، فإن المكافآت الاقتصادية النسبية إقرارات تخص القدرة والحالة فيما يتعلق باستحقاق أحد الأشخاص أو إحدى المجموعات .

ولهذا كان الاعتماد على ثواب المكافآت الاقتصادية مخاطرة تدفع بالمتلقى والآخرين

إلى الاغتراب ومخاطر تدفع المجموعة للانقسام على نفسها فى حين تدفعهم لتوحيد صفوفهم ضد النظام أى ضد المؤسسة التى تستخدمهم وضد إدارتها أيضاً .

من الواضح، أننا لن نرجح عدم منح المكافآت المادية، وإلا يواجه المديرون تحدياً هائلاً فى إيجاد بعض الوسائل للربط بين الحقيقة الاقتصادية المتمثلة فى الإنتاجية والربحية. إن للمنح المادية فاعلية كبيرة، إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها كدافع إيجابى رئيسى للعمل؛ لأن هذا لا يعنى إلا نمواً متزايداً فى الضغوط التضخمية، وفى حالة عدم الرضا المتزايدة .

وينطبق هذا الأمر على المديرين والعمال. وهناك ظل من الشك حول تحول الثواب الإدارى إلى وجبة دسمة من العصر الفيكتورى ذات سبعة أطباق أى من العلاوات الصغيرة إلى الحصص الكبيرة من الأسهم أو السندات . ويثير هذا مشاكل خطيرة حول المسئولية الاجتماعية التى سوف نناقشها فى الفصل 28 . وفيما يتعلق بالحوافز الإدارية، فإننا نتحرك من المزيد إلى المزيد والمزيد. وهناك، فى الوقت نفسه، دليل متنامى على أن اللامساواة فى الحوافز الإدارية ـ حقيقية أو وهمية ـ تعوق دافع العمل أكثر مما تقوم به المكافآت نفسها لإيجاد الدافع وبث الرضا فى النفوس .

وتنطبق أوجه القصور فى فاعلية الثواب والعقاب (الجزرة والعصا) بقوة خاصة على مجموعتين من قوة العمل، وهما الجيل الجديد من العمال اليدويين والعمال ذوى المعرفة .

وفى مجال إدارة العمال اليدويين فى البلاد المتقدمة يتعين على المدير التعامل مع الرجال (وبدرجة أقل مع النساء) الذين بدأوا( كما ورد فى الفصل 15) العمل من منطلق أنهم خاسرون يشعرون أنهم منبوذون ومهزومون من أول الأمر. هؤلاء الناس هم الذين كانوا منساقين طوال حياتهم، ومع ذلك لم ينجزوا شيئاً. ولكن الخاسرين يتعلمون دائماً شيئاً واحداً لدرجة الاتقان، وهو مقاومة الانسياق للغير. وربما يكونون غير قادرين على الإنجاز إلا أنهم يعرفون كيف يخربون.

إن أعظم المؤلفات فى هذا المجال ليس دراسة علمية وضعها أحد جهابذة علم النفس ، ولكن إحدى الروايات الهزلية الأكثر مبيعاً فى العشرينيات « الجندى شفيك الممتاز The Good Soldier Schweik» للكاتب التشيكى ياروسلاف هاسيك Jaroslav Hasek .

كان شقيك أحد المهزومين فى العالم ، وقد قام وحده بإفساد وإحباط جهاز النظرية x بكاملها التى كانت ذات قوى عظمى قبل الحرب الأولى بين النمسا والمجر . ولم يكن يعمل فى العلن، لأنه كان يعرف كيف يخرب .

ومن ثمة، فإن دفع الجيل الجديد من شباب العمال اليدويين لن يكتب له النجاح. فلم يعد الخوف والجوع يسيطر عليهم كما سيطر على جدودهم من قبل ، بل إن فشلهم كان حصناً لهم ضد الضغوط .

أما العامل المعرفى فلن ينتج فى ظل إدارة النظرية x، فالمعرفة يجب أن تكون ذاتية التوجيه وأن تضطلع بالمسئولية.

ولا يتفق الخوف كلية مع إنتاج المعرفة. وقد ينتج جهوداً وأوجه للقلق، ولكنه لن يقدم نتائج. كما أن الخوف يثبط التعلم، وهذا أحد الاكتشافات الأساسية لعلم النفس السلوكى الحديث. وسوف ينتج التعلم من المكافآت وإعادة التأكيد. ولن يولد الخوف إلا المقاومة فى أى مجال يختص بالمعرفة .

وتفترض النظرية x وجود سيد master إلا أنه فى مجتمع المنظمات لا يوجد سادة. فالمدير ليس سيداً، بل رئيساً وفى الوقت نفسه زميل للموظفين. ولأول مرة فى التاريخ يوجد مجتمع دون سيد .

وليس هذا هو الحال فى المجتمعات الشيوعية التى دأبت على إيجاد سادة جدد بدلاً من القدامى. إن دور الحزب الشيوعى فى أى دولة شيوعية أن يكون سيداً. وهو فى أزمة لأن المجتمع الحديث حتى تحت الحكم الشيوعى، على وجه الدقة، يتحول إلى مجتمع منظمات، وهى بالتالى تحتاج إلى مديرين، ولا تحتمل السادة .

والمدير الذى ليس سيداً، تنقصه سلطة السيد ومصداقية السيد. إن قوة السيد بعيدة عن أى دعم يتلقاه، سواء من خدامه أم من المجتمع المحيط به. ويستطيع المرء قتل السيد، ولكنه لايمكنه طرده. ولكن الستينيات بينت بوفرة ـ كما فى حالة كثيرين من رؤساء الجامعات ـ أنه حتى الرئيس التنفيذى لإحدى المنظمات، يمكن طرده لأنه على وجه الدقة ليس إلا موظف

والسلطة التى يمارسها ليست سلطته، ولا يستطيع أن يحتمل التحدى.

وبمفهوم القانون القديم الخاص بالسيد والخادم، نجد أن الرئيس التنفيذى لأكبر الشركات المساهمة ليس إلا خادماً. وربما يتبعه الآخرون من ناحية الرتبة ولكنهم متساوون أمام القانون، وهم ليسوا خدماً للرئيس التنفيذى، بل إنهم زملاؤه العاملون معه .

وهذا الأمر أكثر من مجرد تحريف لغوى، فهو يعنى أن العقاب والثواب سيكونان بلا جدوى إذا قام المدير باستخدامهما، مهما كانت جدواهما بالنسبة للسيد فى الماضى .

## هل يمكننا استبدال الجزرة والعصا؟

هل يمكننا استبدال جرزة المكافآت المادية وعصا الخوف بجزرة وعصا جديدتين مناسبتين للحقيقة الإدارية الجديدة؟

على العموم، فقد نجحت الجزرة والعصا لمدة طويلة. ولا يستطيع المرء طرح التقاليد القديمة جانباً بسهولة هكذا. وعبر الألف عام الماضية التى كان يدار فيها العمل والعمال، تغير المجتمع تغيراً أساسياً، بيد أن إدارة العمل والعمال استمرت فى عملها على نحو مدهش. ومبادىء النظرية x التى استخدمت فى إدارة العمل والعمال لبناء أهرام مصر العظيمة مازالت تهدى منظمات العمل والعمال فى مصنع للإنتاج الكبير الحديث .

كانت أشهر عبارة قالها فورد «إن التاريخ مخدع»، لقد كان فورد مبتكراً جريئاً فيما يختص بتنظيم العمل وفى التسويق وفى الاقتصاد ، إلا أنه كان أسيراً للتاريخ والتقاليد فيما يختص بإدارة العمل والعمال .

إن الطريقة التقليدية لإدارة العمل والعمال تنفذ فى جميع الثقافات الإنسانية. فلا فرق فيها بين الشرق والغرب، أو بين الصين والغرب، أو بين الإنكا فى بيرو والمغول فى الهند، كما أن تنظيم المجتمع نفسه لا يهم فى هذا الموضوع .

ولقد فشل التحليل الماركسى تماماً فى هذا الموضوع، فلا يوجد فرق بين المصنع والمكتب فى روسيا السوفيتية أو الدول الأوروبية التى تدور فى فلكها والمكتب والمصنع فى

الدول الرأسمالية من حيث التنظيم. وكذلك تظهر جميع الدلائل، أن العامل ليس أكثر إنجازاً وكذلك المديرين. ويصدق الشيء نفسه على تجربة يوغسلافيا في سيطرة العامل مباشرة على الأعمال الحرة الفردية، وملكية العامل للمصنع مباشرة أو ملكية التعاونيات وغير ذلك .

ونحن نعرف الآن إدارة النظرية x جيداً. فماذا لو وضعنا بدلاً عنها - أو يبدو ذلك - شيئاً من باب التخمين والتأمل . بالتأكيد سيكون من الحكمة الاحتفاظ بروح النظرية x بعد استبدال دوافع جديدة بالدوافع القديمة الخاصة بالخوف والمال. وما نحن بحاجة إليه هو إيجاد المعادل التنظيمي لمحرك الجازولين الذي حل محل الحصان - مع الاحتفاظ بالعربة ذات العجلات .

وليس المديرين وحدهم يطرحون هذا السؤال. وربما كانت الاتحادات العمالية أكثر شغفاً بالإبقاء على هيكل النظرية x . إذ أن الاتحادات لها مصلحة في العلاقة القهرية بين السيد والخادم في النظرية x . فإذا لم يكن هناك سيد فماذا يكون دور الاتحاد إذن؟ كذلك تستمد القيادات العمالية اعتدادها بنفسها وإحساسها برسالتها من مناهضتها للنظرية x وتعرف كيف تتصرف تحت مظلتها وتتحدث بأحاديثها البلاغية .

وعندما بدأ شباب العمال يتحدثون في جنرال موتورز عن تعديل خط التجميع كي يناسب الطبيعة البشرية، لم تصدر المعارضة الشديدة من إدارة جنرال موتورز، ولكن المعارضة جاءت من قيادات عمال السيارات المتحدين التي أصرت على الكلام عن المال والمعاشات وساعات الراحة والراحة فيما بين ساعات العمل وغير ذلك . أي أن زعماء عمال السيارات المتحدين أصروا - ضد رغبة الأعضاء - على الاحتفاظ بإدارة النظرية x وتعزيزها من جانب الشركة .

ويبدو أن البحث عن مجموعة جديدة من الدوافع التي يمكن إحلالها محل الجزرة والعصا القديمتين ليس معقولاً فحسب بل مغرٍ. وإحلال مثل هذه الدوافع تقدم للمديرين على شكل «تحكم سيكولوجي مستنير» جديد .

إن أغلب - إن لم يكن كل - الكتاب المحدثين في علم النفس الصناعي يعلنون ولاءهم

للنظرية y ويستخدمون الاصطلاحات مثل «تحقيق الذات»، و«الابتكار»، و«الفرد الكامل». ولكن ما يكتبونه ويتكلمون عنه هو التحكم والسيطرة من خلال المناورة النفسية، وقادهم إلى هذا افتراضاتهم الأساسية وهى على وجه الدقة افتراضات النظرية x : إن الإنسان ضعيف وعليل وغير قادر على رعاية نفسه، وهو ملىء بالمخاوف والقلق والعصبية والمثبطات، ولايريد الإنجاز بالفعل بل يريد الإخفاق. ولهذا يريد أن يخضع للسيطرة. وهو يريد بالفعل ، من أجل مصلحته، أن يكون تحت السيطرة لا بالخوف من الجوع وحوافز المكافآت المادية، ولكن من خلال خوفه من الاغتراب النفسى، ومن حوافز «الأمن النفسى» .

إنى أعرف أننى أشرح الأمور بتبسيط كبير، وأقوم بتجميع عديد من المعالجات تحت بند واحد، ولكنها كلها تشترك فى نفس الافتراضات الأساسية للنظرية x، وكلها تؤدى إلى النتائج نفسها. إن سيطرة الرئيس أو المدير أمر ممكن كما أن سيطرة الرئيس أو المدير لاتعتبر أنانية منه، بل هى أيضاً فى صالح العامل. ومع ذلك ، يحتفظ المدير بالسيطرة على العمال باعتبار رئيسهم عندما يصبح خادماً نفسياً لهم .

إن هذا الكلام هو الفكر الحر المستنير ، فى حين تدان طريقة الجزرة والعصا القديمة على أنها طريقة تحكمية قهرية (ويدينها علماء النفس من هذا المنطلق) ومع ذلك تظل استبدادية. وفى ظل هذا السماح السيكولوجى، يحل الإغراء محل الأوامر. وهؤلاء الذين لا يقنعهم الإغراء يعتبرون مرضى وغير ناضجين أو فى حاجة إلى علاج نفسى للتكيف مع الأوضاع وتحل المناورة النفسية محل جزرة المكافآت المادية. ويحل الاندماج، مثل استغلال المخاوف الفردية وقلق الاحتياجات الشخصية محل الخوف القديم من العقاب أو فقد العمل.

وهذا يشبه، على نحو مدهش، نظرية فيلسوف القرن الثامن عشر عن الطاغية المستنير. وكما هو الحال فى المنظمة الحديثة فى الوقت الحاضر، فإن الثراء والتعليم - فى هذه الحالة، الثراء وظهور التعليم فى الطبقة الوسطى يهددان بحرمان صاحب السلطة من العصا والجزرة . وكان الطاغية الفيلسوف المستنير يريد الاحتفاظ بالسلطة المطلقة عن طريق استبدال الاغراء والعقل والتنوير بالوسائل القديمة - وكله فى صالح الرعايا بالطبع .

إن الطغيان النفسى، سواء كان مستنيراً أم خلاف ذلك، يعتبر سوء استخدام لعلم

النفس. فالهدف الرئيسي من علم النفس هو اكتسابه نظرة فاحصة في داخل النفس والسيطرة عليها . لقد كان ما نطلق عليه الآن اسم العلوم السلوكية يطلق عليه أصلاً اسم العلوم المعنوية، وكان المبدأ الأساسي فيها «اعرف نفسك». ويعد استخدام علم النفس في التحكم والسيطرة وتحريك الآخرين تدميراً ذاتياً وسوء استخدام للمعرفة، كما أنه شكل بغيض للاستبداد. كان سيد الأمس يكفيه التحكم والسيطرة على جسد العبد .

ونحن لا يعنينا هنا الاستخدام السليم لعلم النفس ولا تعنينا الأخلاقيات أيضاً، إلا أننا نسأل: هل يمكننا الاحتفاظ بهيكل النظرية x من خلال الاستبداد النفسي؟ وهل سينجح الاستبداد النفسي؟

ويجب أن تكون للاستبداد النفسي جاذبية خاصة في نظر المديرين. فهو يمنحهم الفرصة للتصرف بالطريقة التي كانوا يستخدمونها من قبل، وكل ما يحتاجونه اكتساب مفردات لغوية جديدة وهذا يشبع غرورهم. ومع ذلك، ففي حين يقرأ المديرون كتب علم النفس في نهم كبير، ويحضرون الحلقات الدراسية في علم النفس نجدهم يخجلون من تجربة النظرية x السيكولوجية الجديدة .

ويظهر المديرون مواهب عميقة في المكر، فالاستبداد النفسي لم يعد ينجح أكثر من نجاح الاستبداد المستنير في المجال السياسي منذ مئتي عام - وللسبب نفسه. فقد كان يستدعي عبقرية هائلة من قبل الحاكم. وطبقاً لآراء علماء النفس، فإنه يجب أن تكون للمدير رؤية ثاقبة في كل أنواع الأفراد. وعليه أن يكون متحكماً في جميع الأساليب السيكولوجية، وأن يكون مندمجاً مع جميع مرؤوسيه، وعليه أن يتفهم عدداً لا نهائياً من الشخصيات الفردية، ومن الاحتياجات السيكولوجية الفردية، والمشاكل السيكولوجية للأفراد. وبعبارة أخرى، يجب على المدير أن يكون عليماً بكل شيء ، إلا أن معظم المديرين يجدون أنه من الصعب معرفة ما يحتاجون معرفته، في مجال خبرتهم المباشرة، سواء كانت معالجة الحرارة أم حسابات تكاليف أم جدولة .

ومن غير المعقول أن نجد عدداً كبيراً من الأفراد لهم قوة الجذب أو الجاذبية فهذه الصفة الفريدة لا يتمتع بها إلا قلة من الناس .

ويجب على المديرين أن يعرفوا أكثر عن البشر. وعلى الأقل ، عليهم أن يعرفوا أن البشر يتصرفون كبشر، وما يعنيه هذا الأمر. وقبل كل شيء، عليهم أن يعرفوا كل شيء عن أنفسهم، لأن أغلب المديرين يركزون على عملهم أكثر مما يركزون على أنفسهم. ومع ذلك، فإن أي مدير ـ مهما كان عدد الحلقات الدراسية السيكولوجية التى استمع إليها ـ يحاول ممارسة الاستبداد النفسي، سيكون هو أول ضحية له، وسوف يتعثر، ويوقع الضرر بالأداء .

إن العلاقة فى العمل تقوم على الاحترام المتبادل. ويعتبر الاستبداد النفسى موضع الازدراء ـ بل أكثر ازدراء من النظرية x. فهى لا تعتبر أن الأفراد كسالى ويقاومون العمل فحسب، بل تعتبر أن المدير يتمتع بالصحة فى حين يعتبر كل الأفراد الآخرين مرضى. وتفترض أن المدير قوى وكل الآخرين ضعفاء. وتفترض أن المدير يعرف فى حين الكل يجهل. وتفترض أن المدير على حق دائماً وأن الباقين أغبياء، وكلها بالطبع افتراضات العجرفة والسخف .

وعلاوة على هذا، فالمدير عالم النفس سوف يقوض سلطته الشخصية. وهناك، بلا ريب، حاجة للرؤية النافذة والمساعدة والمشورة السيكولوجية. وهناك حاجة إلى مداوى الأرواح ومعزى المكروب. إلا أن العلاقة بين المداوى والمريض، وبين الرئيس والمرؤوس، علاقات مختلفة وخاصة. إذ لكل منها خواصه المتكاملة، لأن نزاهة المداوى تكمن فى خضوعه لمصالح المريض. أما نزاهة المدير فتكمن فى خضوعه لمطالب المهمة المشتركة. وفى كلا النوعين من العلاقات توجد الحاجة إلى السلطة، ولكن لكل منها أساساً مختلفاً للسلطة. إن المدير الذى يتظاهر بأن احتياجات المرؤوسين الشخصية مثل العطف وليس الحاجات الموضوعية للمهمة هى التى تحدد الإجراء الواجب اتخاذه، لن يكون مديراً ضعيفاً فحسب بل إن أحداً، لن يصدقه. وكل ما يفعله هو أنه سيدمر نزاهة العلاقة ومهابته الشخصية وعمله .

إن الاستبداد النفسى المستتير بما يتطلبه من الأعداد غير المحدودة من العباقرة لشغل المراكز الإدارية وبما فيه من التباس بين سلطة المداوى وسلطة المدير ودوره، لن يتمكن من تقديم ما وعد به: وهو الحفاظ على النظرية x فى حين يحاول استبدالها .

والآن ماذا يمكن أن ينجح؟

لن نقول ببساطة إنها نظرية y التى نادى بها ماكجريجور . فالمدير عليه أن يفترض مع النظرية y أن هناك عدداً كبيراً من الأفراد فى قوة العمل لديهم الرغبة فى الإنجاز، وإلا فإن الأمل ضئيل. ولحسن الحظ، فالدليل يدعم بشدة هذا الافتراض. وعلى المدير أن يقبل حقيقة من صميم عمله بأن عليه أن يجعل العمل والعامل منجزين. وعليه أن يكون راغباً فى قبول طلبات كبيرة من نفسه ومن جديته ومن فعاليته. ولكن المدير عليه ألا يفترض ـ كما تقول النظرية y ـ أن الأفراد سيقومون بالعمل وسينجزونه، إذا أتيحت لهم الفرصة بذلك. إن الأمر يتطلب المزيد حتى نجعل الفرد السليم القوى يتحمل عبء المسئولية. إن الهيكل الذى نحتاجه لا يمكن أن يعتمد على دفع الأفراد للعمل، فلم تعد الجزرة أو العصا تصلح لهذا الأمر بعد اليوم، ولكن هذا الهيكل يجب أن يمدنا بالبديل عن الضعفاء من الأفراد، وأيضاً بالبديل لما تتطلبه النظرية y من تأمين للأوامر وضمان رعاية الأفراد .

إذاً، ماذا سيكون شكل هذه المنظمة؟ وكيف ستعمل؟ من حسن حظنا أننا لن نحتاج إلى التأمل. إن مثل هذه المنظمات ـ وإن لم تكن أمثلة على النظرية y ـ فإنها موجودة ويمكن فحصها .



# قصص النجاح :
# اليابان وزيس وأى بى إم

***الهندسة الصناعية باليابان ـ التدريب المستمر : زن Zen ضد كونفوشيوس Confucius ـ التوظف مدى الحياة ـ ولكن العمل المرن مكلف ـ لكل حسب حاجته : نظام الفائدة - نظام الأب الروحى ـ المسئولية المتجهة إلى أعلى ـ إرنست آبى ومعامل زيس للبصريات ـ قصة آى بى إم ـ الدروس المستفادة ـ ليست الإدارة المتساهلة ولكن المسئولية المنظمة .***

إن تاريخ العمل والعمال فى عمومه ليس تاريخاً سعيداً ، إلا أن هناك استثناءات هامة . فكثيراً ما نجد إحدى المنظمات أو إحدى الفترات، يقدم العمل فيها إنجازاً وأداءً. والحالة العادية لهذا، هى حالة الطوارىء القومية ، التى يرى العامل فيها نفسه مشتركاً فى قضية كبرى . وقد حدث هذا، مثلاً، فى بريطانيا فى الأشهر التى تلت الانسحاب من دنكرك. وحدث الشىء نفسه فى الولايات المتحدة خلال الحرب العالمية الثانية ولكن على نطاق أضيق. إن الوظائف لم تتغير، ولم يتغير الرؤساء بحيث أصبحوا أكثر ذكاء أو أكثر إنسانية، إلا أن حالة الرضا عن العمل تغيرت تماماً، إلا لفترة قصيرة .

وتبرز الأمثلة أن هذا ممكن الحدوث دون طارىء قومى، ودون أى دافع خارجى .

فقد دفع روبرت أوين عماله للإنجاز فى مصنع النسيج الذى أنشأه فى لانارك باسكتلندا منذ 150 عاماً مضت ، ولم يقم بأى عمل ثورى فى تنفيذ هذا العمل .

كما أن هناك استثناءات مثيلة نجدها فى الصناعة الحديثة . وأهمها ـ بسبب النجاح الذى حققته فى التنافس الاقتصادى على مستوى العالم ـ هو تنظيم اليابان للعمل والعمال .

ولأول وهلة، يبدو أن لا شيء يشبه الحد الأقصى للنظرية X من المكتب أو المصنع اليابانى. واليابان ليست دولة متساهلة بل صارمة جداً، وطريقتها فى إدارة العمل والعمال غير مرنة بالمرة. ولكنها تختلف بشدة عن أى طريقة أخرى نعرفها سواء كانت صارمة أو مرنة، وسواء كانت طريقة أوتوقراطية أو ديمقراطية. وفى الوقت نفسه، فإن طريقتها ليست طريقة تقليدية عتيقة. لقد وجدت أكثر ملامح النظام اليابانى فى العشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن، وصارت تستخدم فى المنظمات الحديثة الضخمة . وكانت القوة الدافعة هى استيراد الإدارة العلمية التى وضعها تايلور والتى بدأت حوالى 1920 .

ويستخدم المهندسون الصناعيون فى الصناعة اليابانية نفس الطرق والأدوات والأساليب التى يستخدمها الغرب فى دراسة وتحليل العمل. إلا أن المهندس الصناعى اليابانى لا ينظم عمل العامل. وعندما يصل ذلك المهندس إلى النقطة التى يتفهم فيها العمل، يقوم بتحويل التصميم الخاص بالوظائف إلى مجموعة العمل نفسها. ويبدأ المهندس الصناعى بالفعل فى العمل مع الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ العمل قبل الانتهاء من تحليله للعمل. وسوف يدرس العمل تماماً كما يفعل نظيره فى الغرب. إلا أنه يقوم، فى دراسته، باستمرار باستخدام قوة العمل نفسها كمورد له. وعندما يفرغ من تحليله للعمل، تتم عملية التركيب بواسطة قوة العمل نفسها. ويستمر المهندس الصناعى فى أنشطته ولكنه يفعل ذلك «مساعداً» لمجموعة العمل وليس كخبير تحليلى خارجى .

كما أن العامل اليابانى يأخذ المسئولية الكاملة لتحسين معداته. فالمعدات فى الصناعة الحديثة يصممها مهندسون، إلا أنه عندما تقدم ماكينة جديدة أو عملية جديدة للعمل لأول مرة، نجد أن العمال يقومون بدور فعال فى عمليات التضبيط النهائية للماكينة، وفى الترتيبات النهائية لها ، وكذا فى طريقة استخدامها هى وأدواتها . وفى كثير من

الأعمال نجد أن قوة العمل قد تشترك أيضاً فى تصميم الماكينة ، وتعمل كمورد للمعلومات للماكينة أو لمصمم العملية .

## زن ضد كونفوشيوس

إن الطريقة التى تدفع العامل اليابانى إلى تحمل المسئولية فى العمل، وفى الأدوات هى ما يسميها اليابانيون «التدريب المستمر». فكل موظف هناك من أدنى السلم الوظيفى إلى أعلى مستويات المديرين يستمر فى عملية التدريب كجزء منتظم من عمله حتى خروجه للتقاعد. فالاجتماع الأسبوعى الخاص بالتدريب يعتبر جزءاً منتظماً وله جداول من عمل أى فرد. وهذه الاجتماعات لا يديرها، كقاعدة، مدربون ولكن الرجال أنفسهم وملاحظيهم. أما الأفراد الفنيين مثل المهندسين الصناعيين فيمكنهم الحضور، ولكنهم لا يديرون الاجتماع، إنهم يوجدون للمساعدة وللإدلاء بالمعلومات وبالنصيحة ولكى يتعلموا هم أنفسهم أيضاً .

إن هذه الاجتماعات الخاصة بالتدريب لا تركز على مهارة معينة، بل يحضرها جميع الرجال فى عمل ذى مستوى معين يعطى لهم، كما أنها تركز على جميع الأعمال فى داخل الوحدة. فمجموعة التدريب التى يحضرها كهربائى المصنع ، يحضرها أيضاً العامل الذى سيقف على الماكينة فى المصنع نفسه، وكذا الفرد الذى سيقوم بتركيبها وصيانتها، وعامل النظافة فى المجموعة، وأيضاً جميع ملاحظى العمال فى داخل مجموعة العمل هذه، فالتركيز هنا على عمل المصنع ككل وليس على عمل هذا الرجل أو ذاك .

وبالطريقة نفسها، من المتوقع تدريب المحاسب ـ أو جعله يعتاد على حضور اجتماعات التدريب الخاصة بمجموعة مكتبه ومن خلال دراسات بالمراسلة وحلقات دراسية أو تكملة دراساته على كل وظيفة من الوظائف المهنية المطلوبة فى الشركة مثل شئون العاملين والتدريب والمشتروات .

لقد أبلغنى رئيس إحدى الشركات الكبيرة ذات مرة أنه لن يستطيع مقابلتى بعد ظهر أحد الأيام لأنه كان مزمعاً أن يحضر اجتماعاً لشركته للتدريب على اللحام، باعتباره طالباً وليس مشرفاً أو معلماً، وهذا أمر غير طبيعى. ويعتبر رئيس الشركة الذى يتلقى دورة دراسية بالمراسلة فى برمجة الكمبيوتر أمراً شائعاً. أما موظف شئون الأفراد الشاب فمن

الطبيعى أن يشترك فى مثل هذه الدورات .

ويكمن وراء هذا مفهوم مختلف تماماً عن المفهوم السائد فى الغرب بشأن الغرض من التعلم وطبيعته، ويختلف أيضاً عن التقليد الصينى. إن المفهوم الصينى ، الذى يشارك فيه الغرب ، يفترض أن الغرض من التعلم هو تأهيل النفس لعمل كبير مختلف وجديد. ويعبر عن طبيعة التعلم بمنحنى بيانى للتعلم. وفى خلال فترة زمنية محدودة يبلغ هذا الطالب مستوٍ من البراعة يظل فيه إلى الأبد .

ويطلق على المفهوم اليابانى «طريقة زن» ، والغرض من التعلم فيها هو تحسين حالة الفرد الشخصية، فهى تؤهل الفرد للقيام بمهام عمله الحالى برؤية أرحب على نحو مستمر وبكفاءة متزايدة باستمرار، وبمطالب متزايدة من شخصه. فى حين نجد أن هناك منحنى بيانياً فى الطريقة اليابانية، إلا أننا لا نجد فيها مستوى ثابت أو أخير. فاستمرار التعلم يوصل إلى نقطة خروج، أى إلى منحنى تعلمى آخر يصل بالفرد إلى مستوى جديد أعلى، ثم إلى نقطة خروج أخرى .

إن كل ما تعلمناه عن التعلم فى هذا القرن يشير إلى أن مفهوم زن هو المفهوم الصحيح، وأن المفهوم الكونفيوشى أو الغربى، عائق فى سبيل التعلم الحقيقى .

إن التدريب المستديم يعطى العامل معرفة عن أدائه ومستوياته، وفى الوقت نفسه عن نشاط زملائه الذين فى مستواه. وهى طريقة تخلق عادة النظر فى «عملنا»، فهى إذن تخلق مجتمعاً من العمل والعمال .

إن المؤسسات اليابانية تعتبر مؤسسات مقسمة تقسيماً صارماً إلى إدارات وقطاعات بدرجة أكبر من أغلب المؤسسات الغربية، ولو أنها أقل صرامة من المنظمات السوفيتية ذات البيروقراطية العالية. وتناضل الإدارات فى اليابان بضراوة من أجل وحدتها *الإقليمية*، ولديهم أعلى الخبرات فى «*بناء الإمبراطورية*». ومن المتوقع أن يكون الفرد فى إحدى الإدارات على درجة كبيرة من الولاء لإدارته. ومع ذلك، يميل الموظف هناك إلى النظر فيما وراء حدود تخصصه وإدارته ، وهو يعلم ما يدور فى كل مكان، ويعلم عن عمل الآخرين، ولو أنه لم يقم بهذه الأعمال على الإطلاق، وهو يرى عموم إدارته ، ويتوقع

منه أن يهتم بأداء كل عمل فى عموم إدارته ، لأنه سيتمكن بالتالى من رؤية مكانه فى التنظيم ومعرفة حجم إسهاماته .

وفى النهاية، فإن التدريب المستمر يوجد قابلية لاستقبال كل ماهو جديد ومختلف، وكل ماهو مبتكر وأكثر إنتاجية. ويكون التركيز فى هذه الاجتماعات التدريبية ـ دائماً على ممارسة العمل بطريقة أفضل، وبطريقة مختلفة وبطرق جديدة .

تولد الاجتماعات التدريبية ضغوطاً على المهندسين الصناعيين. ففى الغرب، يبدأ المهندس الصناعى عمله، وهو يفترض مقاومة من جانب الموظفين لطريقة معالجته لأى موضوع سواء فى العمل المكتبى أو اليدوى. وفى اليابان يشكو المهندس الصناعى من أن الموظفين يتوقعون ويطلبون منه الكثير .

إن الالتزام بالتدريب المستمر يجعل قوة العمل فى المؤسسة اليابانية على استعداد لاستقبال التغييرات والابتكارات بدلاً من مقاومتها . وفى الوقت نفسه، يقوم هذا التدريب بتعبئة الخبرة والمعرفة لدى الموظف لتوجيهها إلى التطور البناء .

وقد كانت هناك مشكلة رئيسية ودائمة فى دراسة الرضا عند الموظفين فى الغرب، وهى أن هناك نوعين من عدم الرضا : عدم رضا إيجابى وعدم رضا سلبى. فهناك شكوى من الإحباط والتعسف ورفع معدلات الإنتاج وضآلة المرتب وظروف العمل السيئة، وهى كلها حالات عدم رضا سلبى. أما عدم الرضا الإيجابى فكان ينحصر فى الضيق من طرق العمل السقيمة، والرغبة فى عمل الأفضل والمطالبة بإدارة أفضل وأذكى وأكثر تنظيماً. ويعبىء التدريب اليابانى المستمر حالات عدم الرضا الإيجابية هذه ويجعلها منتجة .

## التوظف مدى الحياة

تختلف الطريقة اليابانية، كما يعرف الجميع، فى مدخلها إلى الاقتصاد عن أى دولة أخرى. ولقد سمع الجميع عن التوظف مدى الحياة فى اليابان. وتضمن الأغلبية من العمال اليابانيين، على الأقل فى الاقتصاد اليابانى الحديث (أى المؤسسات التى بدأت بعد عام 1867 وجميع المؤسسات الحديثة الأخرى مثل الإدارات الحكومية) وظيفة بمجرد الالتحاق بالعمل عند أحد المستخدمين . وفى الوقت نفسه، لا يمكنهم ترك هذا العمل للانضمام إلى

مستخدم آخر. إن كلاً من الموظف وصاحب العمل مرتبطين ببعضهما، إلا أن هذا الأسلوب يميل إلى الانقراض. ولقد أدى نقص الأيدى العاملة ـ خاصة بين الشباب من عمال الصناعة ـ إلى كثير من معارضة الأفراد له. وقد اكتسب كثير من الأفراد الفنيين المدربين تدريباً عالياً ـ مثل المهندسين وعلماء الطبيعة والكميائيين ـ قدرة كبيرة على الحركة. بيد أن المستخدم اليابانى الكبير مازال لا يستطيع عادة فصل أو إبعاد أى موظف ما لم يكن هناك ضرورة قصوى .

ولهذا فإن الخوف من فقدان العمل لأسباب اقتصادية عادية أو بسبب التغييرات التكنولوجية أو بسبب تعسفى لا يوجد فى اليابان إلى حد كبير . إلا أن هناك خوفاً يسيطر على النظام اليابانى، وهو الخوف من فقدان العضوية فى مؤسسة التوظيف. ففى التقاليد اليابانية، لا يوجد مكان لأى فرد يقف وحده دون ولى أو سيد. ونظراً لنظام الأقدمية فى الأجور، فإن الفرد لا يستطيع، كقاعدة ، أن يجد وظيفة إلا على المستوى الأدنى أى عند بدء التعيين . ومن ثمة، فإن أى شخص عاطل بعد سن الثلاثين يكون غير صالح للاستخدام من الناحية العملية. وهذا يخلق خوفاً كبيراً من التبعات الناتجة عن سوء السلوك الشخصى، مثل الضغط الهائل من أجل التكيف فى العمل. كما أنه يخلق خوفاً كبيراً من ضياع الشركة نفسها، الأمر الذى يدفع اليابانيين إلى الذهاب إلى أبعد الحدود للاحتفاظ بالمركز التنافسى لمستخدمهم، سواء كان المركز التنافسى للعمل الحر فى السوق أم المركز التنافسى لإحدى الإدارات الحكومية فى الصراع المستمر للسياسة اليابانية .

ولقد وصل الخوف من الفصل إلى أدنى حد فى النظام اليابانى. وعلى هذا النظام أن يعمل دون العصا المستخدمة فى النظرية X، كما أن عليه أن يعمل دون جزرة المكافآت الاقتصادية. لقد ارتبط الأجر بطول مدة الخدمة خلال النصف الثانى من هذا القرن (أساساً فى المؤسسات الحديثة)، وذلك فيما عدا مجموعات صغيرة من مديرى الإدارة العليا، وبعد سن 45 عاماً تقريباً. والأجر الأول (أى أجر التعيين) موحد فى الشركة بالنسبة للفئات الثلاث التى تنقسم إليها قوة العمل فى التقليد اليابانى ـ عمال يدويون وموظفون مكتبيون ومديرون. وسن الدخول موحد أيضاً، وهو على التوالى سن 15 عاماً و18 عاماً و22 عاماً. ويكون التدرج فى الأجر والمراكز تلقائياً، ويكون حتى سن التقاعد بالنسبة للعمال اليدويين وموظفى المكاتب، وحتى سن 45 عاماً بالنسبة للمديرين. فالمرتب والمركز يتوقفان على طول مدة الخدمة .

## ولكن العمل المرن مكلف

قد يقول أغلب الغربيين، إن النظام اليابانى لا يصلح إلا إذا كانت مستويات الأجور منخفضة للغاية. إن النظام اليابانى، هكذا يبدو فى عين الغرب، لابد أن يصل إلى تكاليف عمل ثابتة وغير مرنة كلية. إلا أن اليابان لديها حقاً مرونة تثير الدهشة فى تكاليف العمل .

وثمة تفسير بسيط لهذا يتمثل فى وجود قوة عمل مؤقتة يمكن تنحيتها عن العمل دون سابق إنذار، فالنساء كلهن يعتبرن تقريباً عاملات مؤقتات، لأن القليل جداً من النساء المتزوجات يعملن فى اليابان، باستثناء المزارع ومتاجر بيع التجزئة الصغيرة، أى العمل قبل الحديث. وفى الأعمال اليابانية التقليدية مثل صناعات الورش القديمة لإنتاج اللاكيه والفخار والحرير، لا يكون العمال فيها دائمين غالباً، بل يكونون دائماً مؤقتين، ويدفع أجرهم بالساعة. إلا أن قوة العمل المؤقتة آخذة فى التقلص بسرعة فى اليابان، ففى الصناعات الحديثة لا يوجد العمل المؤقت إلا للعاملات من النساء. ومع ذلك، فإن تكلفة العمل هناك بعيدة تماماً عن الثبات، ولقد أنشئت مرونة تكلفة العمل حتى تمثل أدنى تهديد لوظيفة العامل وأمن دخله .

وفى الواقع، تستطيع معظم الشركات اليابانية الكبيرة أن تقوم بتنحية نسبة كبيرة من قوة العمل بها بعيداً عند ركود العمل، بدرجة أكبر مما يستطيعه الغرب. إلا أنهم يقومون بهذا بطريقة تحمى الموظفين الذين يحتاجون إلى دخولهم، ويقع عبء هذا التعديل على عاتق القادرين الذين لهم دخول بديلة يعتمدون عليها .

إن الأمر الذى يجعل تكلفة العمل لديهم أكثر مرونة عنها فى معظم الدول والصناعات فى الغرب هو نظام التقاعد (وربما يجب أن يسمى نظام اللاتقاعد). فهذا النظام يعمل بطريقة عبقرية للغاية، وهى إيجاد توافق بين حاجة العامل إلى العمل وضمانات الدخل وبين حاجة الاقتصاد إلى تكاليف عمل مرنة .

إن التقاعد فى اليابان يحدث فى سن 55 عاماً ـ بالنسبة لجميع الأفراد فيما عدا الذين يصبحون فى سن 45 عاماً أعضاء بالإدارة العليا وليس من المتوقع تقاعدهم عند أى

سن محددة. ففى سن 55 عاماً من المفروض على الكل أن يتقاعد، سواء كان أحد عمال النظافة أم أحد مديرى الإدارات. وعادة يحصل الفرد على مكافأة خدمة تعادل مرتبه الكامل لمدة سنتين. (وكثير من الشركات التى تدعمها الحكومة بقوة تقوم الآن بتقسيط دفعات معاش إضافى، وإن كانت هذه الدفعات مازالت منخفضة جداً بالمستويات الغربية).

ومع اعتبار أن توقع العمر فى اليابان يصل الآن إلى المستويات الغربية تماماً، بحيث أصبح من المتوقع أن يعيش معظم الموظفين إلى سن السبعين أو أكثر، فإن هذه المكافأة الخاصة بإنهاء الخدمة ستكون غير كافية بالمرة. غير أن أحداً لا يسمع سوى قليل من الشكوى عن خطورة مصير التقاعد. والأمر المثير للدهشة هو أننا نجد فى كل مصنع أو مكتب أو بنك يابانى أناساً يعترفون بأنهم أكبر من 55 عاماً، وأنهم ما زالوا قائمين بالعمل، فما هو تفسير ذلك الأمر ؟ .

يتوقف الموظف فى اليابان، سواء كان من ذوى الياقات الزرقاء أو البيضاء، عن العمل كموظف دائم فى سن 55 عاماً ويصبح من العمال المؤقتين. وهذا يعنى أنه من الممكن الاستغناء عنه إذا لم يكن هناك مكان شاغر أو لم يكن هناك عمل كاف. فإذا كان هناك عمل كاف ـ وهو الأمر الذى حدث من عام 1950 حتى الآن ـ فإنه يبقى فى عمله، وغالباً مايقوم بالعمل نفسه الذى كان يقوم به، وجنباً إلى جنب مع الموظف الدائم الذى كان يعمل معه لسنوات طويلة. إلا أنه يحصل على ثلث المرتب الذى كان يحصل عليه قبل تقاعده.

إن التعليل المنطقى لذلك أمره سهل. وهو كما يراه اليابانى، أن يجد المرء شيئاً يركن إليه بعد تقاعده، وهو معاش العامين. وهم يعترفون بأن هذا لا يكفى لإبقاء الفرد على قيد الحياة لمدة خمسة عشر عاماً أخرى أو نحو ذلك. إلا أنه عادة ما يقدم له سنداً على الحياة فى حالة نشوب فترة حرجة. وبما أنه لم يعد يعول أطفالاً أو آباءً فى مثل هذا السن، فإن احتياجاته ستكون أقل بكثير عما كانت عليه عندما كان فى سن الأربعين مثلاً، وربما كان حينذاك يعول أولاده ووالديه .

إذا كنت أهدف من وراء هذا إلى وصف نظام الاستخدام اليابانى، فإنى سأضطر إلى الحديث عن تفاصيل معقدة، مثل دور المكافأة نصف السنوية. ولكننى أهتم فقط بما

يمكننا نحن فى الغرب الاستفادة به من اليابانيين. وبالنسبة لنا، فإننى أعترف بأن الفائدة الرئيسية من النظام اليابانى هى الطريقة التى يرضى بها مطلبين متناقضين، وهما (1) العمل وتأمين الدخل ، (2) قوة العمل المرنة القابلة للتكيف وتكاليف العمل .

فى الخمسة والعشرين عاماً الأخيرة فى الغرب، حصل الموظفون على دخول قد تجاوز ما يحصل عليه العامل اليابانى طوال مدة خدمته. فهناك مثلاً تعويض البطالة الإضافى الخاص بصناعات إنتاج الجملة فى الولايات المتحدة، الذى يضمن للعامل المنتسب للنقابات معظم مرتبه حتى فى أثناء الاستغناء عنه لمدد طويلة. ويمكن القول بأن تكاليف العمل فى صناعات الإنتاج الكبير بالولايات المتحدة، أكثر ثباتاً من تكاليف العمل باليابان، رغم أن الإدارات الأمريكية يمكنها بسرعة تعديل عدد العمال فى العمل طبقاً لسريان العمل، وهو على نقيض الممارسة اليابانية الخاصة بالاحتفاظ بالوظائف للموظفين الدائمين، بغض النظر عن ظروف العمل. ونجد أيضاً ازدياداً فى الشروط الخاصة بالتقاعد المبكر فى صناعات الإنتاج بالجملة التى تقع تحت إشراف النقابات العمالية. مثل تلك الشروط التى صيغت فى خريف عام 1970 فى عقد صناعة السيارات الأمريكى .

وما زال الاستغناء عن الموظفين الخاضعين للنقابات العمالية فى الغرب يسير طبقاً للأقدمية، إذ يخرج الأقل أقدمية أولاً. ونتيجة لذلك فإننا نقدم أقل ضمانات الوظائف والدخول للأفراد الأكثر احتياجاً إلى الدخول التى يمكن التكهن بها ، ألا وهم أرباب العائلات الشابة (الذين يعولون آباءً أيضاً). وحيثما يكون هناك تقاعد مبكر، فإن هذا يعنى أنه يتعين على العامل أن يقرر التقاعد نهائياً. وبمجرد اختياره التقاعد المبكر، فإنه يخرج من قوة العمل ولا يحتمل أن يقوم أى مستخدم بإعادة استخدامه . وبإيجاز، فإن قوة العمل فى الولايات المتحدة (ويحدث الشىء نفسه فى أوروبا) ينقصها الشعور بالأمن الوظيفى والاقتصادى، وهو الأمر البارز الذى يمتاز به المجتمع اليابانى .

إن الغرب يدفع كثيراً فى سبيل الحفاظ على الدخول، وقد فرضنا جموداً شديداً على أنفسنا فيما يختص بتكاليف العمل، إلا أننا لم نحصل من هذه الممارسات إلا فى القليل من الفوائد الملموسة. كما أننا لا نحقق الأمان النفسى الذى يعتبر مقدساً فى المجتمع اليابانى، ألا وهو الاعتقاد الراسخ بأن الرجل فى سن العمل، لا يجب أن يقلق

بخصوص عمله أو دخله، إلا أننا فى الغرب نجد الخوف؛ فالشباب يخاف مغبة الاستغناء عنهم مبكراً، عندما تصل احتياجات أسرهم الاقتصادية إلى ذروتها، ويخشى الأفراد الأكبر سناً من فقدان وظائفهم فى الخمسينيات من العمر حين يكونون فى سن لا يسمح باستخدامهم فى مكان آخر .

وفى النظام اليابانى توجد ثقة فى المجموعتين العمريتين . فالشباب يشعرون أنهم قادرون على التطلع إلى عمل مأمون ودخل مطرد الارتفاع، فى حين يشب أولادهم عن الطوق. ويشعر الرجال الأكبر سناً أنهم لا يزالون مرغوباً فيهم وأنهم مفيدون، ولا يمثلون عبئاً على المجتمع .

وعملياً، لا يعتبر النظام اليابانى أكثر كمالاً عن أى نظام آخر، إذ نجد فيه كثيراً من الظلم وعدم الإنصاف. فالشباب، وبخاصة الشباب المؤهل المدرب تدريباً عالياً، يحصلون على أجور شديدة الانخفاض للدرجة التي يضطرون فيها إلى تأجيل زواجهم، والبدء فى تكوين أسرة إلا بعد ثماني أو عشر سنوات من الخدمة. والشباب فى الواقع ثائر ضد الإعانات المالية المفروضة للعمال الأكبر سناً، التى يقوم نظام الدفع اليابانى بفرضها على الشباب. ورغم الفارق الظاهر فى الأجر المدفوع لكبار السن، فإن معاملة من يتجاوزون الخامسة والخمسين من العمر لا ترضى أحداً . وكثيراً ما يقعون فريسة للاستغلال بلا رحمة وبخاصة فى الورش الصناعية الصغيرة التى كانت فى اليابان فى عهد ما قبل الصناعة ، وفى عدد كبير من خدمات الأعمال الحرة الصغيرة. إلا أن المبدأ الأساسى الذى وضعه اليابانيون – لا بالتخطيط المنطقى، بل بتطبيق المفاهيم اليابانية التقليدية والخاصة بالالتزام المتبادل للاستخدام واقتصاديات العمل – يبدو أن له معنى أكثر، وأثراً أكبر من الحلول الجزئية المكلفة التى استخدمناها فى الغرب، والتى لا تحسم المشكلة فى حد ذاتها. ويمكن القول، من الناحية الاقتصادية، بأن لدينا أمناً أكبر فى نظامنا ــ ونحن بالتأكيد ندفع كثيراً فيه. ومع ذلك لم نحصل على ما ولده النظام اليابانى، وهو الاقتناع النفسى بالعمل وضمان الدخل .

## لكل حسب حاجته : نظام الفائدة

يتركز التحليل الغربى لليابان على الأجور النقدية ، لأن الأجور فى الغرب هى

العنصر الرئيسى، إن لم يكن؛ الوحيد لتكلفة العمل. إلا أن تكلفة العمل دون أجر فى اليابان، كانت ـ لسنوات عديدة إن لم يكن لقرون ـ فى نفس أهمية الأجور على الأقل. إن المزايا الإضافية فى سبيلها إلى الاختفاء باليابان نظراً لارتفاع الأجور هناك، ولكنها مازالت تمثل جزءاً كبيراً من فاتورة تكلفة العمل الكلية. وبدرجة أكبر مما هى عليه فى الغرب أو فى الدول الشيوعية، وهى فى كثير من الصناعات تماثل فى حجمها الأجور النقدية .

إن نظام المزايا فى اليابان أمر غير مفهوم للأجنبى من أول وهلة؛ إذ لا يوجد لها نظام معين، فبينما نجد أن هناك بدل سكن فى شركة من الشركات، نجد أن شركة أخرى تبنى مساكن لعمالها، وفى ثالثة نجد أن الشركة لا تتخذ أى إجراء بشأن الإسكان. كما أننا نجد بدل تعليم فى إحدى الشركات، فى حين تقوم شركة أخرى بإدارة مدرسة خاصة بالشركة للنساء العاملات بها، تقوم بتدريس الأعمال الخاصة بالتقاليد للسيدة اليابانية مثل تنسيق الزهور، وشعائر تقديم الشاى، وحياكة الملابس، (والقليل من التخاطب باللغة الإنجليزية). وقد نجد شركة تقوم برعاية الأرامل والأيتام وأبناء أحد الموظفين المتوفين، وأخرى لا تعطى أى اهتمام لهؤلاء .

ونستطيع القول بأن هناك ثمة نظام فى حقيقة الأمر: وهذا النظام يقوم بتشكيل المزايا طبقاً لحاجة المجموعات بداخل قوة العمل . فإذا استخدمت الشركة عدداً كبيراً من النساء الشابات اللاتى سيتزوج أغلبهن فى القريب العاجل، فإننا نجد الاهتمام بمزايا التقاعد أو الرعاية الطبية غير ذى موضوع. ولكن تعليم مآثر السيدة المتزوجة له قيمة كبيرة. فإذا توفى موظف بشركة من الشركات، وترك أرملة معدمة وأطفالاً صغاراً، فإن الشركة تتولى مسئوليتهم. أما إذا كانت الأرملة موسرة وغنية، أو كان لها أخ غنى، نجد أن الشركة لا ترهق نفسها بهذا الشأن، وبالتالى ليس عليها أى التزام .

إن نظام المزايا اليابانى الأبوى لن يكون مقبولاً فى الغرب، وكذلك غياب الحقوق والالتزامات الذى يقوم على أساس قانونى. وفى الحقيقة، هناك شك حول المدة التى سيظل فيها هذا النظام مقبولاً حتى فى اليابان: وهناك ضغوط كبيرة من الرأى العام، ومن العمال

ومن الحكومة (والمدهش ألا يكون هناك ضغط من نقابات العمال)، لوضع نظام منهجى لهذه المزايا يعطى الموظف حقوقاً معروفة متوقعة .

ومع ذلك فالمفهوم الأساسى بأن تبنى هذه المزايا على أساس احتياجات الموظف، وبخاصة احتياجات مجموعات معينة من الموظفين ـ مثل العاملات صغيرات السن من النساء أو العمال كبار السن الذكور أو الموظفين الذين يعولون عائلات كبيرة أو الموظفين الذين شب أولادهم ـ مفهوم رئيسى للطريقة اليابانية لإدارة العمل والعمال .

## نظام الأب الروحى

إن بيت ميتسوى هو أقدم منشأة أعمال حرة ضخمة فى العالم، ويرجع تاريخه إلى عام 1637؛ أى قبل نصف قرن من تأسيس بنك لندن. كما أنه كان أكبر عمل تجارى فى العالم حتى قام الاحتلال الأمريكى لليابان بتقسيمه إلى شركات فردية. (وقد تصبح هذه الشركات بعد انضمامها لبعضها فى اتحاد متماسك مرة أخرى، من أكبر الشركات فى العالم) .

وفى خلال حياة هذه الشركة الذى يبلغ أكثر من ثلاثمائة عام، لم يكن لشركة ميتسوى رئيس تنفيذى ( المسمى باليابانية رئيس البانتو أى رئيس الكتبة) والذى لم يكن رجلاً فذاً وقائداً قوياً. إن هذا الإنجاز ليس له مثيل فى أى مؤسسة أخرى، سواء كانت الكنيسة الكاثوليكية أو الحكومة أو الجيش أو البحرية أو الجامعة أو شركة مساهمة .

فما تفسير هذا الإنجاز المدهش؟ إن الإجابة واحدة فى اليابان : فحتى وقت قريب، لم يكن رئيس البانتو هذا عضواً فى آل ميتسوى، ولكنه كان أجيراً يعمل فى هذه الشركة، وكان له عمل واحد أساسى : هو تطوير المدير وانتخاب المدير ووضع المديرين فى أماكنهم المناسبة. وهو يقضى وقتاً طويلاً مع الشباب الذين يلتحقوا بالعمل كمديرين صغار أو مهنيين. وكان يعرفهم معرفة جيدة، ويستمع لهم. ونتيجة لهذا فإنهم عندما يبلغون سن الثلاثين، كان يعرف من منهم يحتمل أن يصل إلى أعلى المناصب الإدارية، وما الخبرات والمهارات التى يحتاجونها، وفى أى الأعمال يجب اختبارهم وتجربتهم .

ولأول وهلة يبدو أنه ليس هناك شىء أقل ملائمة لإيجاد رؤساء تنفيذيين أقوياء من

النظام اليابانى، بل يبدو على العكس أنه الوصفة المثالية لإيجاد الرجال الجبناء الرعاديد المنتخبين من الأفراد العاديين والمدربين على عدم إثارة القلاقل .

إن الشباب الذى يدخل فى خدمة إحدى الشركات اليابانية بعد تخرجه مباشرة فى الجامعة ـ وهى على العموم الطريقة الوحيدة للوصول إلى إدارة الشركات؛ حيث إن التوظف من الخارج فى المستويات العليا من الأمور الاستثنائية النادرة الحدوث ـ يعرفون أنهم سيحتفظون بوظائفهم حتى سن التقاعد، بغض النظر عن سوء أدائهم، وأنهم حتى بلغوهم سن 45 عاماً سيرقون وستدفع أجورهم طبقاً للأقدمية ولا شىء سوى الأقدمية .

ويبدو أنه ليس هناك تقييم للأداء ولا حتى إشارة إليه، ومن ثمة فالمرء لا يحصل على مكافأة على حسن أدائه ولا يعاقب على سوء الأداء. ولا يختار الرؤساء مرؤوسيهم: إذ يقوم رؤساء شئون الأفراد باتخاذ قراراتهم دون الرجوع إلى المدير الذى سيعمل عنده الأفراد الجدد. وليس من المألوف أن يطلب المدير الشاب أو المهنى الشاب نقله أو أن يترك العمل للتوظف فى مكان آخر .

وتستمر هذه العملية من عشرين إلى خمس وعشرين عاماً، توجه فيها كل الجهود إلى الامتثال والطاعة فى قيام المرء بما يطلب منه وإظهار الاحترام والإذعان .

وفجأة عندما يبلغ الفرد الخامسة والأربعين من العمر ويصل يوم الحساب حين تتفرق الماعز بعيداً عن الخراف. فحينئذ يتم اختيار مجموعة صغيرة جداً لكى يصبحوا مديرى الشركة، أى رجال الإدارة العليا. وهؤلاء يظلون فى الإدارة بعد أى سن للتقاعد، معروف فى الغرب . وليس من النادر أن يستمر رجال الإدارة العليا الذين يتمتعون بالنشاط إلى ما بعد الثمانين. أما باقى المجموعة، من مديرى الإدارات فما دون ذلك فيستمرون فى الإدارة بوجه عام حتى سن الخامسة والخمسين، ويحصلون خلالها على ترقية واحدة على أكثر تقدير، ثم يتقاعدون – وعلى خلاف صغار الموظفين يتم تقاعدهم إجبارياً .

وهناك استثناءات محدودة وإن تكن هامة فى هذه القاعدة تحدث فى حالة وجود رجال نابهين يكونون على درجة من التخصص تحول دون نقلهم إلى الإدارة العليا فى

الشركة، ولذا يتم تعيينهم فى الإدارة العليا بالشركات الفرعية أو الشركات التابعة . وفى مثل هذه المراكز يمكنهم البقاء فى العمل لمدد غير محدودة .

وبالنسبة لأى أجنبى يصدق مايقوله اليابانيون ـ وبالتحديد أن هذه حقاً هى الطريقة التى يعمل بها النظام ـ من الصعب فهم على أى أساس وضع هذا القرار الحاسم الخاص بسن الخامسة والأربعين. والأصعب من هذا هو استيعاب أن هذا النظام ينتج المديرين الكبار المستقلين الحاسمين الذين قاموا بالتسويق الناجح لصادرات اليابان، فى جميع أنحاء العالم، والذين صنعوا منها فى أثناء عشرين عاماً ثانى دولة فى العالم من حيث القوة الاقتصادية، بعد أن كانت عشية الحرب العالمية الثانية لاترتقى إلى الدول الاثنتى عشرة الأولى فى العالم من حيث الإنتاج الصناعى ورأس المال .

ويرجع ذلك بكل دقة إلى أن المديرين اليابانيين يتمتعون بالاستخدام مدى الحياة وأنهم، كقاعدة، لا يطردون من العمل ولا ينقلون منه، ويرجع كذلك إلى أن التقدم الذى يحرزه المرء فى حياته العملية من خلال الأقدمية على مدى خمس وعشرين سنة جعل من رعاية وتنشئة الشباب المسئولية الأولى للإدارة العليا عند اليابانيين .

ولقد بدأ هذا النظام منذ أربعمائة عام مضت، عندما كان الساموراى ـ وهم أتباع إحدى العشائر العسكرية ـ ينظمون فى طوائف وراثية منظمة، حيث لا يمكن التقدم من طائفة إلى أخرى بالطريقة الرسمية . وفى الوقت نفسه، يتعين على حكومة العشيرة أن تجد أناساً قادرين على إدارة شئون العشيرة فى سن مبكر ويأخذون فرصهم دون مضايقة أعضاء العشيرة الذين يشغلون المراتب الأعلى مع أنهم أقل موهبة .

واليوم لا يمكن لرئيس البانتو فى بيت ميتسوى أن يعرف كل مدير شاب فى الشركة معرفة شخصية لأن سلفه قام بصنع بضعة أجيال. وحتى الشركات الصغيرة تعتبر كبيرة لأن بها أعداداً ضخمة من الموظفين الشبان الإداريين والمهنيين. ومع ذلك ، فما زالت الإدارة العليا تهتم بالشباب اهتماماً كبيراً، وتظهر هذا الاهتمام من خلال شبكة من مديرى الإدارة الوسطى القدامى الذين يعملون بمثابة آباء روحيين للشباب فى أثناء السنوات العشر الأولى من عملهم فى الشركة .

ويأخذ اليابانيون هذا الأمر كقضية مسلم بها، فكل مدير شاب يعرف من هو الأب الروحى له، ويسرى هذا على رئيسه ورئيس رئيسه .

ونادراً مـا يكون الأب الروحى هو الرئيس المبـاشـر للشـاب أو حـتى من السلطة التنفيذية التى تشرف مباشرة على الشاب أو إدارته. ونادراً ما يكون أحد أعضاء الإدارة العليا، ونادراً ما يكون أحد الرجال الذين سوف يصلون إلى الإدارة العليا وغالباً ما يختار من المديرين فوق المتوسطين الذين سيحالون إلى إدارة الشركة الفرعية أو التابعة عند بلوغم سن الخامسة والخمسين ؛ أى إن الآباء الروحيين يعلمون أنهم بعد بلوغهم الخامسة والأربعين عاماً دون الوصول إلى مراكز الإدارة العليا فلن يكون لهم وجود فى منظمتهم، وعليه فلن يكون بمقدورهم أن يبنوا أى مجموعة تخصهم، أو أن يلعبوا دوراً فى السياسة الداخلية بالشركة. وهم فى الوقت نفسه أكثر أعضاء مجموعة الإدارة المتوسطة احتراماً.

وفى أثناء السنوات العشر الأولى من خدمة الشاب فى عمله فمن المتوقع أن تقوم صلة وثيقة بين الأب الروحى وابنه الروحى حتى رغم أنه فى الشركات الكبيرة ربما يكون لديه المئـات منهم فى الوقت نفسـه، ومن المتـوقع أن الأب الروحى يعـرف الشـاب ويراه بانتظام وأن يتمكن من رؤيته كلما احتاجه فى نصيحة أو مشورة ويرعاه بشكل عام .

فإذا كان الشاب يعانى من سوء كفاءة مديره ويرغب فى النقل، فإن الأب الروحى يعرف ماذا يجب عمله حيال ذلك، ولن يذهب لتنفيذ ذلك الأمر الذى لا يمكن تنفيذه عادة بالطرق الرسمية فى اليابان. إلا أن ذلك يتم فى سرية تامة. وإذا كان الشاب مثيراً للمتاعب ويحتاج إلى الانضباط، فإن على الأب الروحى أن يقوم بتأديبه ولكن أيضاً فى سرية تامة. وعندما يبلغ الشاب الثلاثين من عمره، يكون الأب الروحى له قد عرف كثيراً عنه وكذا الإدارة العليا .

إن أكبر نقطة ضعف فى جميع المنظمات اليابانية هى ميلها إلى تكوين «الزمر» أو «الشلل» ومعناها باليابانية «هاباتسو» . وفيها يكون أول واجب للفرد هو الولاء لقائد الشلة. وبالتالى يصبح الانتماء إلى الشلة المطلب الوحيد للنجاح. والفرد الوفى للشلة يكافئ حتى ولو كان غير كفء فى حين قد يجد أكثر الرجال كفاءة نفسه مهملاً لأنه لا ينتمى إلى الشلة. إن نظام الأب الروحى قد يصبح أسوأ أنواع الشللية. وبالمثل، فإنه قد ينحدر لأسوأ

أنواع الإدارة الأبوية والضغط الهائل للخضوع والامتثال .

ومع ذلك، فإن العامل فى مجالات المعرفة فى المنظمة اليابانية لا يترك وحيداً كاليتيم، ولا يهمل. وهو لديه شخص يعرض عليه مشاكله وشكوكه سواء عن نفسه أو عن منظمته، كما يعرض عليه توقعاته وآماله. وفى مقابل هذا يجد أيضاً من يهتم به ويرعاه ومن يعرف آليات العمل، ومن يمهد له الطريق، ويرشد خطاه، ويعرف أيضاً كيف يفرض انضباطاً فعالاً فى سرية كاملة .

إن العمال اليدويين والموظفين الكتابيين لديهم آباء روحيين أيضاً، ففى حالة العمال اليدويين يقوم أحد المشرفين بدور الأب الروحى، وهو يعتبر مستشاراً أكثر مما يعتبر ملاحظاً لأنه لا يملك أسلحة التنفيذ، فهو لا يستطيع فصل العامل كما أنه لا يستطيع منعه من الحصول على أجر أكبر عندما يحرز الأقدمية الصحيحة، ولا يستطيع إيقاف ترقيته .

أما بالمقاييس الغربية، فهناك قليل من المودة والدفء فى العلاقة التى تربط بين المشرف ومرؤوسه فى المنظمة اليابانية. وحتى اللطف والكياسة لا يوجد منهما إلا القليل. ومن الشائع أن تجد مصطلحات مثل الإساءة الشخصية، التى قد تتسبب فى إيقاف العمل فى أى مصنع غربى يخضع للنظم النقابية ــ وهو أمر غير وارد فى معظم المكاتب الغربية. وفى هذا الصدد، مازالت اليابان تتبع التقاليد القديمة حيث يظهر معلم المحارب الشاب أو سيد الزن العظيم اهتمامه بتلميذه بضربه. وفى الوقت نفسه، ينتظر من الرئيس فى اليابان أن يهتم بآمال وتوقعات وأسئلة الشاب. ويضمن نظام الأقدمية أن يكون المرؤوس دائماً أصغر سناً .

## المسئولية المتجهة لأعلى

تعتبر المنظمة اليابانية أتوقراطية على نحو كبير لا يوجد بأى مكان فى الغرب، باستثناء الجيش. والاحترام الواجب للرئيس يبدأ من طريقة الحديث معه ويذهب إلى أبعد من أى حدود معروفة للاحترام فى التقاليد الغربية، ومع ذلك فالسلطة من القمة إلى القاعدة يعادلها دائماً المسئولية من القاعدة إلى القمة .

وهذا هو المعنى الحقيقى لعبارة «القرار بالإجماع»، فليس صحيحاً أن القرار يتخذ

فى اليابان بالإجماع. فمن الواضح أن هذا الأمر ينتج عنه قرارات خاطئة. وسيقود ذلك حتماً إلى قبول الحل الوسط. وإذا كان هناك ثمة شىء يمكن أن تتصف به القرارات اليابانية فهو أنها ليست حلول وسطى على الإطلاق، فالقرار اليابانى تغيير جذرى ـ حيث النظام بالغ التعقيد والتشابك لدرجة يستحيل معها اتخاذ القرارات الصغيرة. (انظر: الجزء الثانى: الفصل 9) .

وفى كل مستوى من مستويات المنظمة ينتظر من المرؤوسين الاشتراك فى مسئولية اتخاذ القرار . وينتظر منهم أن يفكروا فى ماهية هذا القرار . وينتظر منهم أن يفعلوا ذلك بأن يتحملوا مسئولية الأداء ككل، لصالح المنظمة وليس لصالح وجهة نظرهم المحدودة الضيقة (رغم أن كل يابانى سيعترف أن هذا أملاً وليس حقيقة) .

وهناك حدود فى المنظمات اليابانية. إذ يجب أن يكون المشتركون فى اتخاذ القرار أعضاء فى نفس المجموعة، بمعنى أنه لا ينبغى للعمال اليدويين أن يشغلوا أنفسهم بالقرارات الإدارية. وبالمثل فإن الإدارة العليا عليها ألا تهتم بتنظيم العمل والوظائف، فذلك ما يشغل العمال والملاحظين والمهندسين بالمصنع .

ومع ذلك، فالاشتراك هنا ليس فى صنع القرار، بل فى التفكير فى القرار، فهو لا يتفق مع النظرية الدستورية الغربية عن الاشتراك فى السلطة. ومع ذلك فهو اشتراك حقيقى فى المسئولية .

ومع أن هذه الممارسات اليابانية ذات أصل حديث ولا تنتمى إلى اليابان القديمة، إذ إنها بدأت فى العشرينيات إن لم يكن مع نهاية الحرب العالمية الثانية، إلا أنها تعكس دون شك المعتقدات اليابانية الأساسية والقيم اليابانية الأساسية التى لا يمكن استزراعها فى التربة الثقافية بالغرب. ولكن لئن كانت طرق المعالجة الكامنة وراء هذا الفكر ليست يابانية، فقد ثبت ذلك ببعض الأمثلة الغربية حيث تم استخدام بعض الطرق المشابهة، وكانت لها نفس الفعالية .

## أرنست آبى ومصانع زيس للبصريات

فى خلال النهضة الاقتصادية الألمانية فى القرن التاسع عشر لعبت صناعة

البصريات دوراً حيوياً ، ففى عام 1890 كانت لألمانيا القوة الاحتكارية الفعلية للبصريات الدقيقة. وبالرغم من أن هذا الاحتكار قد تم كسره فى الحرب العالمية الأولى، إلا أن ألمانيا تمكنت من احتلال مكان الصدارة فى هذا المجال حتى الحرب العالمية الثانية. وكانت البصريات الدقيقة بالدرجة الأولى إنجازاً لشركة واحدة، وهى مصنع كارل زيس Carl Zeiss فى يينا بألمانيا. وكان كارل زيس ( 1816 -1888 )، الذى ما زالت هذه الشركة تحمل اسمه ، مبتكراً ومخترعاً كبيراً، إلا أن أعظم مآثره كانت معرفته بأن الصناعة الحديثة تبنى على العلم الحديث. وقد كان كارل زيس نفسه صانعاً يدوياً وينحدر من سلالة طويلة من صانعى العدسات. وبدأ مبكراً فى إنشاء شركة مع الفيزيائى المدرب تدريباً جامعياً إرنست آبى (1840 - 1905). وبعد وفاة كارل زيس فى عام 1888، قام آبى بإدارة الشركة من بعده .

كان إرنست آبى واحداً من أوائل أعظم العلماء المخترعين وله قدرة إنتاجية عالية للغاية. ولقد أحدث ثورة فى صناعة الزجاج البصرى، وصناعة العدسات الدقيقة. إلا أن أكبر إنجازاته لم تكن فى العلم ولا فى منشآت الأعمال الحرة، بل كانت فى إدارة العمل والعمال .

لقد اتبع آبى ، مستقلاً عن تايلور، ما يسمى بالإدارة العلمية، أى الدراسة المنهجية للعمل، فقام بتحليل العمليات التكوينية التى تحتاجها صناعة الزجاج البصرى، ثم تحويل الزجاج البصرى إلى عدسات دقيقة، ثم قام بتركيب العمليتين معاً. ويمكن وصف الحل الذى توصل إليه حوالى 1880 أو 1885 بأنه إنتاج كبير مرن . إلا أن آبى لم يستمر فى تنظيم العمل على أساس هاتين العمليتين، كما فعل هنرى فورد بعد ذلك بعشرين عام، فقد عهد بمسئولية تشغيل هاتين العمليتين إلى قوة العمل ذاتها. فقام بدعوة الرؤساء والعمال البارعين فى المصنع، وشرح لهم الأساليب الجديدة والنظم التى يريدها، ثم تركهم لكى ينظموا الأعمال وينفذوها .

إن صناعة الزجاج للمرئيات بالكميات والنوعية المطلوبة، وبالتكلفة التى تسمح باستخدامها فى المعدات المستخدمة يومياً مثل الميكروسكوبات وآلات التصوير والنظارات، تتطلب ماكينات جديدة وأدوات جديدة تماماً. وأصر آبى منذ البداية على قيام العامل الماهر

نفسه بتطوير الماكينات بمساعدة العالم والمهندس المتعلمين بالجامعة. إن الاحتكار العالمى الذى أحرزته زيس لأعوام طويلة، كان يستند فى المقام الأول على المعدات التى قام بتصميمها أو على الأقل تحسينها العمال أنفسهم .

ولقد قدم آبى أيضاً التدريب المستمر، ففى عام 1880 قامت الصناعة الألمانية بتنظيم تدريب التلمذة الصناعية تنظيماً منهجياً بمزج العمل تحت إشراف «المعلم» مع العمل المدرسى فى فصول التلمذة . وأضاف آبى فصولاً للتدريب المنهجى للحرفيين المدربين تماماً وذوى المهارة العالية التى كان من المنتظر أن يحضروها خلال حياتهم العملية كلها. وكانت هناك دورات تعليمية متكررة لتجعلهم على اتصال مستمر بالتطورات. وكان المنتظر أن ينضم الرجال ذوى المهارة العالية المهندسين والكيميائيين ومصممى العدسات ومصممى الآلات، للعمل على إيجاد أساليب أفضل ومنتجات أحدث وإدخال تحسينات على العملية والتكنولوجيا. ولم يكن التركيز على التدريب من أجل الترويج بل كان من أجل تحسين المهارات والأدوات والأعمال والمنتجات .

وفى هذا الصدد، ذهب آبى إلى أبعد مما ذهب إليه اليابانيون . فقد أصر على معلومات التغذية المرتدة للعامل فيما يختص بإنتاجه وأدائه. وكان ينادى مراراً وتكراراً بشعار «الحرفى مسئول عن عمله» .

ولم يكن هناك ضمان رسمى لأمن الوظيفة عند زيس. ورفض آبى، شأنه شأن الحرفيين الألمان، العادة اليابانية ـ باعتبارها غير أخلاقية ـ التى تقر الإبقاء على العامل الكسول وغير الكفء فى كشوف المرتبات طالما كان مخلصاً. ولكن إذا تعلم الفرد كيف يؤدى عمله وأظهر النية على العمل الجاد، فقد كانت الشركة تؤكد له استمراره فى عمله مع زيس بغض النظر عن التقلبات الاقتصادية .

وقد قام آبى فى وصيته بنقل الملكية المسيطرة على شركة زيس إلى مؤسسة تذهب فيها جميع الأرباح للعمال العاملين بشركة زيس، وأن يكون هؤلاء العمال هم المستفيدين الوحيدين منها. ولا يعنى هذا الإجراء قيام العمال بالرقابة، لأن مؤسسة إرنست آبى، ما زالت فى الواقع، تدار بإدارة زيس وأمنائها المعينين . وهى لم تصنع من العمال رأسماليين، ولم يكن فى نيتها القيام بذلك. فقد كان عمال، زيس فى الواقع، ديمقراطيين

اجتماعيين ذوى كبرياء عال منذ البدية. كما أن هذا الإجراء لم يكن معناه حصول العامل على مزيد من المال. وكان على شركة زيس التى عهد بملكيتها إلى المؤسسة أن تعتمد فى توسعها على تمويل تم توليده داخل الشركة. وكان ذلك يعنى فى جميع الاحتمالات أن تظل حصص الأسهم منخفضة جداً . إلا أن مؤسسة آبى أمكنها تمويل المزايا للعمال، ومن أيام آبى فصاعداً كانت المزايا تنسق كى تتناسب مع المجموعات الكبرى داخل قوة العمل سواء كانت المنح الدراسية لأبناء العمال أو الرعاية الصحية أو بدلات للسكن . وهذا لم يترك من المال إلا القليل يوجه إلى حماية العمال بشركة زيس ضد المخاطر الكبرى وإلى توفير مزايا ذات معنى حقيقى .

## قصة آى بى إم

سنقدم الآن آخر قصة نجاح ، وهى قصة آى بى إم

كانت شركة آى بى إم قبل أن تصبح رائدة صناعة الكمبيرتر فى العالمُ تقوم بإنتاج منتجات تقنية متطورة ـ على الأقل بالنسبة لهذه الفترة من الزمان . أما اليوم فإن آى بى إم بأجهزتها وبرامجها تعتبر من بين أكثر المنتجات الصناعية فى العالم دقة وأكثرها تعقيداً وأرفعها هندسة . وفى الوقت نفسه يجب أن تكون قادرة على عمليات يقوم بها أفراد غير مهرة من الناحية الميكانيكية، وأن تصمد لسوء الاستخدام والعمل تحت ظروف متغيرة ومختلفة .

وهذه المعدات ليست من إنتاج عمال ذوى مهارة عالية. ولا يمكن انتاجها بكميات كبيرة أو تسويقها بسعر يمكن العميل من شرائه إذا اعتمد الإنتاج فيها على المهارة الفنية. إن شركة آى بى إم تستخدم عمال ماكينات شبه مهرة. وإنه لدليل قاطع على إمكان تطبيق الإدارة العلمية ومبادىء الإنتاج الكبير المرن على إنتاج أكثر الآلات دقة وتعقيداً فى تنوع كبير وبأعداد صغيرة. فربما يمكن إنتاج قطعة واحدة مثلاً من نموذج معين من كمبيوتر إليكترونى متقدم. ومع ذلك تمكنت شركة آى بى إم عن طريق تقسيم عملية بناء هذا المنتج الفريد إلى مراحل متجانسة، من استخدام عمال شبه مهرة للعملية كلها عدا جزء بسيط منها . وتم تصميم كل عمل ليحتوى على تحد للمصداقية والتحكم فى سرعة ومعدل عمل العامل . وتحكى القصة عن توماس ج. واطسون الكبير Thomas J. Watson, Sr.،

مؤسس الشركة ورئيسها لعدة سنوات، أنه شاهد يوماً إحدى العاملات تجلس فى تكاسل إلى ماكينتها، ولما سألها لماذا لاتعمل، أجابت : «علىَّ أن أنتظر عامل التركيب لتغيير الأداة لدورة الجديدة»، فسألها «ألا يمكن أن تقومى أنت بذلك؟» أجابت: «طبعاً يمكننى ذلك، ولكن المفروض ألا أقوم به». وعندئذ اكتشف واطسون أن كل عامل كان يقضى عدة ساعات أسبوعياً فى انتظار عامل التركيب ووجد أن تدريب العامل لعدة أيام إضافية يمكنه من تركيب ماكيناته بنفسه. ولهذا أضيفت عملية تركيب أدوات الماكينة إلى وظيفة العامل نفسه، كما وضعت عملية التفتيش على الجزء المنتج ، بعد ذلك بقليل، على عاتق العامل أيضاً. ومرة أخرى أصبح العامل مؤهلاً للقيام بالتفتيش بعد حصوله على تدريب إضافى فيه .

وبالتوسع فى وظيفة العامل بهذه الطريقة، حدث تقدم غير متوقع فى الإنتاج وفى نوعية الإنتاج، لدرجة أن شركة آى بى إم قررت أن تجعل الوظائف أكبر على نحو منهجى وصممت العمليات لتكون بسيطة بقدر الإمكان مع تدريب العامل على أن يكون قادراً على القيام بأكبر قدر من هذه العمليات. وأن تكون واحدة على الأقل من المهام التى يؤديها العامل ـ مثل تركيب الماكينة ـ مصممة دائماً بحيث تتطلب بعض المهارة أو الرأى السليم إلى جانب مجموعة من العمليات المختلفة تسمح بالتفاوت فى الإيقاع الذى يعمل به العامل.

لقد أوجدت هذه الطريقة زيادة مطردة فى الإنتاجية بالشركة، كما أثرت فى موقف العمال بشدة. وفى الحقيقة، يعتقد كثير من الملاحظين سواء من خارج أو من داخل الشركة أن زيادة اعتزاز العامل بالعمل الذى يؤديه هو أكبر كسب يمكن الحصول عليه .

وقامت آى بى إم بعدئذ بإعادة تعريف عمل المشرف، إذ لم يكن هناك إشراف بالمعنى التقليدى. وفى حين تتحدث الشركات الأخرى عن المشرف أو الملاحظ تتحدث آى بى إم عن «المساعد». والمساعدة هى فى الحقيقة الدور الذى يجب أن يلعبه المشرف، فواجبه أن يكون مساعداً للعمال. ووظيفته هى أن يتأكد من أنهم يعرفون عملهم، وأن لديهم الأدوات اللازمة، فهو ليس برئيس لهم .

إن سياسة الوصول بالأعمال إلى الحد الأقصى مكنت شركة آى بى إم من إيجاد فرص هامة للعمال شبه المهرة، ففى إدارة كل ملاحظ هناك وظيفة أو أكثر للمدربين، وهم عمال أقدم يقومون بعملهم كما يعاونون العمال الآخرين الأقل خبرة فى تعلم مهارات فنية

أعلى وفى حل المشاكل التى تتطلب خبرة وحكماً سليماً. ولقد تهافت على هذه المراكز كثير من العمال، وكانت تحمل مكانة ذاتية مرموقة، وثبت أنها تعد الأفراد إعداداً ممتازاً للعمل كمديرين، إذ تعمل على تدريب واختبار الأفراد جيداً لدرجة أن آى بى إم لم تجد صعوبة على الإطلاق فى إيجاد مرشحين للترقى. ولم تنزل بها كارثة إخفاق الملاحظين، الذين نالوا ترقية حديثاً، فى الأداء أو فى الحصول على احترام مرؤوسيهم. وهى مشاكل حقيقية فى أغلب الشركات الصناعية الأخرى. ففى بعض الشركات يتم ترقية نصف الملاحظين بطريقة عشوائية .

أما الابتكار الثانى لشركة آى بى إم فقد تم نصفه عن طريق الصدفة . فعندما كانت الشركة تصنع جهازاً من الأجهزة الأولى للكمبيوتر الإلكترونى فى نهاية الأربعينيات، كان الطلب عليه كبيراً (وربما استغرق التصميم الهندسى وقتاً أطول من المتوقع)، بحيث اضطرت الشركة إلى البدء فى الإنتاج قبل الانتهاء من العمل الهندسى تماماً. وتم إجراء التفاصيل النهائية فى ورش الإنتاج عن طريق تعاون المهندسين مع الملاحظين والعمال. وكانت النتيجة تصميماً عظيماً، فقد كانت هندسة الإنتاج أحسن بكثير وأرخص وأسرع، وكان لاشتراك كل عامل فى التصميم الهندسى للمنتج أثر كبير فى قيامه بعمله بطريقة أفضل وإنتاجية أكبر .

ويطبق الدرس المستفاد من هذه التجربة كلما أدخلت شركة آى بى إم أحد المنتجات الجديدة أو أجرت تعديلاً كبيراً على أحد المنتجات الموجودة بالفعل . وقبل إتمام التصميم الهندسى، يعهد بالمشروع لطاقم عمل بالتحديد . ويصبح «المساعد» مديراً للمشروع، ويعمل فى التفاصيل النهائية للتصميم مع المهندسين والعمال الذين سيقومون بإنتاج هذه الماكينة. ويقوم هو وعماله ـ وأى مساعدة فنية ذات خبرة مطلوبة ـ بتخطيط الإنتاج الفعلى وتوزيع الأعمال الفردية . وبتعبير آخر، يقوم العامل بالاشتراك فى التخطيط للمنتج، وفى عملية الإنتاج، وفى تخطيط عمله الشخصى. وحيثما تستخدم هذه الطريقة، تعطى المزايا نفسها فى التصميم وتكاليف الإنتاج والسرعة ورضا للعامل، كما حدث فى أول الأمر .

وبالمثل، لم تكن آى بى إم متشددة فيما يختص بمكافآتها وحوافزها للعمال. فقد كانت تستخدم الطريقة القياسية أساساً. وهى معدلات إنتاج يضعها المهندس الصناعى

لكل عملية، ويحدد الأجر الأساسى للإنتاج طبقاً لهذا المعدل، ثم تحدد حافزاً للإنتاج الزائد عن هذا المعدل. وفى عام 1936 قامت الشركة بالاستغناء عن المعدلات التقليدية وعن الحوافز. فبدلاً من صرف أجور عن كل جهاز ينتج، قامت بصرف مرتب لكل عامل (بالإضافة إلى أجور الأوقات الإضافية والإجازات المدفوعة الأجر وغير ذلك). وبدلاً من معدلات الإنتاج التى كانت تفرض عليهم، كان كل عامل يضع بالاشتراك مع ملاحظيه معدلات إنتاج خاصة به . وبطبيعة الحال، فكلاهما يعرف كميات الإنتاج المتوقعة فى الحالات العادية . وحتى فى العمليات الجديدة أو التعديلات الجوهرية فى العملية تترك لهم التقديرات الخاصة بمعدلات الإنتاج . وتؤكد آى بى إم أنه لا يوجد شيء مثل المعدل، بل تؤكد أن العامل الذى يعمل لنفسه وبمعونة مساعده يمكنه تحديد سرعة وتدفق العمل الذى سيتيح له أكبر قدر من الإنتاج .

وكان لهذا نتيجة هامة هى التأكيد المتزايد من جانب العمال والملاحظين على التدريب، وبخاصة عند التعيين. فمن الواضح للجميع فى آى بى إم أن هناك اختلافات هائلة فى قدرة الأفراد على العمل حتى فى الأعمال التى لا تتطلب مهارة. وبالتالى، يحاول كل ملاحظ بكل جهده أن يضع كل فرد فى مكانه المناسب له تماماً . كما أن العامل نفسه يحاول دائماً أن يجد العمل الذى يستطيع إجادته أو يحصل على مهارات تمكنه من القيام بعمله على وجه أفضل .

وعندما ارتفع إنتاج العامل بعد وضع خطة المرتبات الجديدة، فسر كثير من الناس المنتقدين للفكرة بأكملها (بما فيهم كثيرين من آى بى إم) أن هذا الارتفاع يرجع إلى خوف العامل من فقدان عمله، حيث كان عام 1936 هو عام كساد بأمريكا. إلا أن إنتاج العامل استمر فى الارتفاع خلال سنوات الحرب، فى حين لم تتمكن حوافز الأجور العالية من منع الإنتاج من التناقص فى صناعات كثيرة أخرى .

غير أن إنتاج العامل ظل بالكاد عالياً ناهيك عن استمراره فى الارتفاع إلا بسياسة الشركة فى الاستخدام الثابت . ولقد بدأت آى بى إم هذه الابتكارات الجوهرية فى باكورة سنوات الكساد الكبير .

إن آى بى إم شركة تنتج سلعاً رأسمالية، وتستعمل منتجاتها أساساً فى منشآت

الأعمال الحرة . وبالتحديد يكون الاستخدام فى مثل هذا المشروع بالغ الحساسية للتقلبات الاقتصادية. وقد قام المنافسون البارزون لشركة آى . بى . إم بتخفيض عدد موظفيهم تخفيضاً كبيراً فى سنوات الكساد. إلا أن آى بى إم قررت أن من واجبها الاحتفاظ بموظفيها. ولم تكن هناك سوى طريقة واحدة لتنفيذ ذلك، وهى أن توجد أسواقاً جديدة، ونجحت آى بى إم نجاحاً كبيراً فى إيجاد هذه الأسواق بحيث أمكن الاحتفاظ بالموظفين بالكامل طوال سنوات الثلاثينيات .

## الدروس المستفادة

إن كل هذه الحالات ليست من قبيل المعجزات، والأهم من ذلك أنها علاجاً لجميع الأمراض .

ويصدق هذا بالتأكيد على اليابان. وفى الحقيقة، فإن طرق المعالجة اليابانية للأمور وسياستها وممارساتها فى طريقها لكى تكون غير مناسبة للواقع الاجتماعى اليابانى. إنها آخذة فى التدهور بفعل القوى نفسها التى تدفع منظمات العمل فى كل مكان إلى التدهور : مثل الانفجار التعليمى والثراء. فالانفجار التعليمى يعمل بسرعة على إيجاد نقص فى العمال بين المجموعة التى يتم تجنيد العمال اليدويين من بينها فى اليابان. فلم تعد هناك كثرة من صغار الشباب وخاصة الذكور الذين يتركون الدراسة فى الخامسة عشر من العمر . ونتج عن هذا أن هيكل الأجور الدقيق التنظيم فى اليابان التقليدية أصبح واقعاً تحت ضغط متزايد من التضخم الذى يهدد بتفجير النظام بأكمله فيما يتعلق بالأجور المنخفضة عند بدء التعيين وكذلك الزيادة المضمونة فى الأجور بالأقدمية وهيكل المزايا وغير ذلك . وفى الوقت نفسه، يزداد الحنق لدى العمال المؤهلين مثل المهندسين والمحاسبين الذين يعملون فى ظل النظام الذى يحرمهم من حرية الحركة والتنقل، ومن فرص الترقى عن طريق الأداء الجيد وليس بالأقدمية فى الخدمة. وعموماً، فربما تحتاج اليابان تجديداً فى إدارة العمل والعمال فى العشرين عاماً القادمة كما فعلت عندما أصبحت مجتمعاً صناعياً كبيراً فى حوالى 1920.

ما زالت مؤسسة إرنست آبى تمتلك وتدير شركات زيس فى ألمانيا . ولا زالت زيس واحدة من أعظم الأسماء فى عالم البصريات. ولكن منذ وقت طويل، قبيل الحرب العالمية

الثانية، بدأت زيس تفقد قوة الدفع التى أعطاها لها آبى بنفسه. وللأسف كان السبب الرئيسى فى الركود النسبى لشركة زيس يرجع إلى إرنست آبى نفسه، فقد جعل ملكية شركات زيس خاضعة لإرادة العامل مما يكون قد حجب التمويل الخارجي وجعل من المستحيل على زيس أن ترفع رأس المال الذى تحتاجه للتقدم والنمو فى آفاق أخرى .

أما فى شركة آى بى إم فإنه ليس بالإمكان الاحتفاظ بواحد من المبادىء الهامة التى وضعها المؤسس: وهو تأمين الاستخدام. إن الشركة التى لديها 260 ألف موظف لا يمكنها ضمان كل وظيفة كما فعلت منذ أربعين عاماً مضت، عندما كان الاستخدام بالمئات أو نحو ذلك. وقد غدا الاستغناء عن الناس أمراً حتمياً ورغم ذلك فقد جعلت الاستغناء عن الناس حتى الآن مقصوراً على الأفراد الإداريين والمهنيين، وأبقت على الضمان الوظيفى بالنسبة للعمال اليدويين الذى صمم من أجلهم فى الأصل .

وفى حين لا تعتبر هذه السياسات علاجاً ناجعاً ولن تستمر إلى الأبد، فإنها حققت نجاحاً كبيراً بالتأكيد .

إن الروح التى تتمتع بها قوة العمل فى اليابان تمثل أحد العوامل الرئيسية فى ظهور اليابان باعتبارها ثانى دولة فى العالم من ناحية القوة الصناعية. وتدين شركة زيس بنهضتها السريعة واحتلالها مركز الصدارة لسنوات طويلة، إلى قوة مجتمعها العامل، وحماس عمالها، وإلى أثرهم الخلاق على المنتج والعملية والأدوات . إن الشركة قامت بالتوسع فى قوة العمل لديها بدرجة لم يسبق لها مثيل فى التاريخ الصناعى – فمن بضعة آلاف عامل فى عام 1950 إلى 260 ألف عامل أو نحوها بعد ذلك بعشرين عاماً. ومع ذلك، لم يكن لدى الشركة أى متاعب فى العمل فى أى مكان – حتى فى المصنع الكبير الذى يقع فى أسوأ «منطقة زلازل» بضواحي رد فى باريس – ولم تكن لديها مشاكل كبيرة فى الإنتاج، رغم أن قوة العمل بها تضاعفت سنوياً. والتفسير الوحيد لذلك هو أن عمال آى بى إم أخذوا على عاتقهم مسئولية تدريب العمال الجدد . وفى حين لا يوجد صاحب مصنع لأجهزة الكمبيوتر يرجح أن لديه كفاءة عالية فى العمل حتى الآن – إذ يندر أن تتماشى الكفاءة مع الاضطراب – فإن آى بى إم ، بالإجماع العام فى صناعتها، تحتل مكان الصدارة من حيث الكفاءة عند مقارنتها بمنافسيها كما تحتل جنرال موتورز مكان

الصدارة فى صناعة السيارات .

والآن، ما هو ملخص الدروس المستفادة من قصص النجاح هذه؟ وما هى الأعمال التى قامت بها اليابان وشركتى زيس و آى بى إم والتى لا نقوم نحن بعملها، وما هى الأعمال التى لا يقومون بعملها ونقوم نحن بعملها؟

إن أياً من هؤلاء الثلاثة - اليابانيين أو زيس أو آى بى إم - لم يمارس الإدارة المتساهلة. فالإدارة فى اليابان إدارة تحكمية فردية متشددة. فلم يسيىء أى فرد فهم أمر من رئيس شركة يابانية لأنه طلب مهذب. ولم يكن آبى طبقاً لكل التقارير رجلاً متساهلاً ، وفى حين كان رجلاً عطوفاً بكل المعايير فإنه كان أيضاً «السيد الأستاذ» الألمانى وكان معتاداً على سلطة لا تقبل المناقشة. أما توماس واطسون فقد كان طاغية . وكان واطسون وآبى يطلبان الامتياز فى الأداء، وكانت النوايا الطيبة غير مقبولة لديهما كبديل لحسن العمل .

إن ما سبق لم يكن أمثلة على الإدارة الديمقراطية ناهيك عن «المشاركة الديمقراطية». ولا يوجد شك حول من هو الرئيس فى الشركة اليابانية. كما لم يتوان توماس واطسون أو إرنست آبى إطلاقاً فى إصدار القرارات الحاسمة .

ولم تقم هذه الجهات الثلاثة - اليابانيون أو زيس أو آى بى إم - باستخدام منظمة ذات شكل حر. وكانوا جميعاً يتبعون خطوطاً رسمية من الأوامر مرسومة بكل دقة ومراقبة للغاية .

إن قصص النجاح الخاصة بإدارة العمل والعمال تمثل أمراً أكثر أهمية من أى مذهب أو نظرية . إذ تهتم جميع النظريات الخاصة بإدارة العمل والعمال - بما فى ذلك الدواء العام لكل داء مثل «التساهل» أو «المشاركة فى الديمقراطية» - بتنظيم السلطة . إلا أنه فى هذه الأمثلة الثلاثة التى طرحناها بخصوص اليابان وآبى فى زيس وتوماس واطسون فى آى بى إم ، يتضح أن إدارة العمل والعامل تقوم على أساس تنظيم المسئولية.



# العامل المسئول

***التركيز على العمل ـ متطلبات المسئولية ـ الفكرة الخاطئة عن الابتكار ـ التغذية المرتدة بالمعلومات من أجل الرقابة الذاتية ـ التعلم المستمر ـ التخطيط والتنفيذ ـ العامل خبير فى التخطيط - الحاجة إلى سلطة واضحة - مسئولية العمل ومجموعة العمل ـ خط التجميع وإثراء العمل ـ مسئولية العامل والأجيال الجديدة ـ المرفوض ـ ما قبل الصناعة ـ العامل فى مجالات المعرفة ـ الاستغناء عن المشرف ـ المصنع والمكتب مجتمعان صغيران ـ المصنع والمكتب هيكلان للقوة ـ احتياجات السلطة وحدودها ـ الحاجة إلى فرص للقيادة ـ أنشطة مجتمع العمل ـ مجتمع العمل ذو الحكم الذاتى ـ من «عمالى» إلى «زملائى الموظفين» إلى «زملائى المديرين» .***

ماذا يحتاج العامل ، سواء كان عاملاً ماهراً أو غير ماهر وسواء كان عاملا يدوياً أو كتابياً أو عاملاً فى مجالات المعرفة ، لكى يصبح قادراً على تحمل المسئولية؟ وما هى الأدوات التى يحتاجها؟ وما هى الحوافز؟ وما هو الأمان؟ وماذا يجب على المدير والمشروع عمله، لكى يمكنهما مطالبة العامل بتحمل المسئولية ، ولكى يتوقعا منه الاستجابة لهذا المطلب؟

يجب أن يكون التركيز على العمل. ويجب على العمل أن يجعل الإنجاز ممكناً.

والعمل ليس كل شيء، إلا أنه يأتى فى المقام الأول . فإذا كانت مظاهر العمل غير مرضية، فإنها قد تفسد أكثر الأعمال إنجازاً، تماماً كما تفسد الصلصة الفاسدة طعم أفضل قطعة من اللحم . أما إذا كان العمل نفسه غير منجز، فلا شيء آخر يمكنه تحقيق الإنجاز .

وقد يكون هذا واضحاً حتى بالنسبة للطفل الصغير، إلا أن أعظم طرق معالجة إدارة العمال، عبر التاريخ، قامت بالتركيز على عناصر خارج العمل نفسه .

فمثلاً، يقوم النظام الماركسى بالتركيز على الملكية، فى حين ترك هيكل الأعمال والممارسات التقليدية لإدارة العمال دون تغيير. وتركز الإدارة الأبوية على الرفاهية، مثل الإسكان والرعاية الطبية ـ إنها هامة جداً ولكنها بلا ريب ليست بديلاً عن الإنجاز فى العمل . وهناك حلول أخرى حديثة، مثل البت المشترك فى الأمور، الذى تتولاه نقابات العمال الألمانية، وذلك بوضع ممثلين عن النقابات فى مجالس إدارات الشركات وفى الإدارات العليا، ولكن دون الاهتمام بعمل العمال فى حد ذاته .

إن الواقع الأساسى فى عرف العامل، من أول عامل النظافة إلى نائب المدير التنفيذى ، هى مدة الثمانى ساعات التى يمضيها فى عمله. أما بالنسبة لمجتمعنا الخاص بالمنظمات ، فيمكن للأغلبية العظمى الوصول من خلال العمل إلى الإنجاز، وإلى الأداء، وإلى المجتمع نفسه .

ولكى يتمكن العامل من الإنجاز يجب أن يكون قادراً على تحمل مسئولية عمله .

وهذا يتطلب الآتى : (1) العمل المنتج، (2) التغذية المرتدة بالمعلومات، (3) التعلم المستمر .

ومن الخطأ أن نطالب العمال بتحمل مسئولية أعمالهم، دون دراسة العمل نفسه أو دون تركيب العملية، أو دون التفكير فى المستويات والضوابط، أو دون تصميم أدوات المعلومات المادية . إن هذا أيضاً يعتبر عدم كفاية إدارية .

## الفكرة الخاطئة عن الابتكار

إن هذا يتعارض مع الشعار القديم (ومازال مستمراً) الخاص بالابتكار الفردى. وهو «إننا لو حررنا الأفراد من القيد، فإنهم سوف يكونون أفضل وأكثر تقدماً ويتمكنون

من *الوصول إلى حلول أكثر إنتاجية من الخبراء»* . وهذا معتقد قديم. وكان شائعاً قبل القرن الثامن عشر بكثير، رغم أن روسو المفكر العظيم وضع صيغته الكلاسيكية. إلا أنه ليس هناك ما يدعمه. إن كل ما نعرفه يشير إلى أن الابتكار لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا وجدت أدواته الأساسية. وكل ما نعرفه يشير أيضاً إلى أن الهيكل الصحيح للعمل ـ أى عمل ـ لا يمكن أن يكون واضحاً وضوحاً تاماً بالبديهة .

لقد قام الناس لعدة قرون بتجريف الرمال. ويمكن للمرء أن يفترض أنه فى معظم الوقت لم يكن هناك من يعلمهم كيف يقومون بهذا العمل . وإذا كان جعل العمل منتجاً يتوقف على ابتكار الناس، فإنه مما لا شك فيه أن يكون الناس قد عرفوا أفضل طريقة لإنجاز العمل منذ فجر التاريخ . ولكن عندما بدأ تايلور فى فحص العمل عام 1885، وجد أن كل شىء يسير إلى الخطأ. فقد كان حجم الجاروف وشكله لا يتناسب مع العمل . كما كان طول يد الجاروف غير مناسب . وكانت الكمية التى يقوم العامل بجرفها فى العملية الواحدة غير مناسبة؛ إذ كانت بالفعل كمية متعبة وتسبب له أضراراً بدنية، كما كانت الحاويات ذات شكل وحجم غير مناسبين وفى وضع غير مناسب وهكذا .

ويصدق الشئ نفسه على عمل الطبيب خلال العصور، فقد كانت طرق التشخيص المختلفة فى القرن التاسع عشر، مثل التحليل المنهجى لعمل الطبيب، هى التى قامت بتنظيم العمل بطريقة تختلف عما قام به العديد من الأطباء الممارسين ذوى الذكاء والمهارة العالية وذوى العلم بالبديهة على مر العصور .

وأفضل دليل على أن الابتكار لا يعتبر بديلاً للتحليل والمعرفة ، هى التجارب التى خاضتها المشروعات التى قامت الحكومات بانتزاع ملكيتها وطردت المديرين المحترفين الذين كانوا يعملون بها . ومن أمثلة ذلك استيلاء الحكومة المكسيكية على الصناعة البترولية فى الثلاثينيات، واستيلاء إيران على معامل تكرير البترول فى عبدان فى عهد رئيس الوزراء مصدق Mossadegh وانتزاع ملكية مناجم القصدير فى بوليفيا، وانتزاع ملكية مناجم النحاس ومصاهر النحاس فى شيلى . لقد كانت كل حركة من هذه الحركات تلقى رضا بين العاملين فى هذه المشروعات. وكل منها أطلقت فيضاً كبيراً من الحماس لهذه الإجراءات. ولكن، بمجرد رحيل أو طرد المديرين والمهنيين والعمال الفنيين، تهاوت الإنتاجية إلى الحضيض، ولم تعد إلى سابق عهدها إلا بعد عودة المديرين والمهنيين .

## التغذية المرتدة بالمعلومات من أجل الرقابة الذاتية

إن ثانى مطلب يحقق مسئولية العامل هو التغذية المرتدة بالمعلومات عن أدائه للعمل. والمسئولية تتطلب الرقابة الذاتية، وهذه بالتالى تتطلب معلومات مستمرة عن الأداء طبقاً للمستويات المطلوبة .

ولقد كان هناك، مؤخراً اهتمام كبير بتطبيق التحويل السلوكى على العمل. وانصب الاهتمام بالذات على الطريقة التى أوجدها وكيل الشحن بإحدى شركات الشحن الجوى وهى شركة إيمرى للشحن الجوى حيث اكتشف أن العمال على جميع مستوياتهم سيقومون بأداء عملهم، إذا تم إخطارهم فورياً بماهية أدائهم الفعلى. وقد عرفنا ذلك منذ سنوات عديدة .

وقامت شركة زيس، كما سبق القول، بإنشاء عملية التغذية المرتدة للمعلومات منذ مئة عام مضت. وقامت آى بى إم بالعمل نفسه منذ أربعين عاماً مضت. وطريقة اليابانيين فى الدورات الدراسية للتعلم المستمر ما هى إلا طريقة لإيجاد التغدية المرتدة للمعلومات، كما أن الممارسة الطبية الحديثة أوجدت منذ 150 عاماً التغدية المرتدة بالمعلومات من واقع نتائج تشريح الجثث وقامت بتقديمها إلى التشخيص الطبى .

ونحن نعلم أن الأفراد يمكنهم مراقبة وتصحيح الأداء إذا توفرت لديهم المعلومات اللازمة ، حتى إذا كانوا هم أو من يمدهم بهذه المعلومات غير متفهمين لما يجب عمله أو كيفية القيام به . وهذا ينطبق أيضاً على العمليات الواقعة خارج نطاق التحكم، مثل كثير من العمليات التى يقوم بأدائها الجسم البشرى، مثل : دقات القلب وموجات المخ وأزمات الربو .

إن التغذية المرتدة المرئية التى تمكن طفلاً مصاباً بأزمة ربوية من الرؤية على لوحة المعلومات التحكمية انقباض الأوعية الدموية والعضلات فى حلقومه، لا تطلعه على ما يجب عمله، ولا أحد يعلم مايجب عمله. إلا أن الطفل يعلم تماماً أن الإبرة التى تصور بالرسم حالة الأوعية الدموية والعضلات ، يجب أن تبقى فى منتصف اللوحة، ويمكنه فى كثير من الأحوال إجهاض ودرء هذه الأزمة .

وهناك بعض العمليات فى العمل ، يتعذر الوصول إليها بواسطة التحليل، تماماً مثل الموجات المخية وأزمات الربو. ومع ذلك، فكثيراً لا يمكننا معرفة العملية على وجه الدقة . إن

العامل نفسه يمكنه السيطرة والرقابة على عمله وإنتاجه إذا تم إعطاؤه المعلومات اللازمة .

لقد قامت شركة إيمرى للشحن الجوى بدراسات هندسية صناعية لعدة سنوات . ومع ذلك، فلم تكن إدارة الشركة تعرف ماذا يجب على سائق شاحنة واحدة عمله لتلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات فى طريقه . إلا أن السائقين كان يمكنهم فى كل حالة التحكم فى جداولهم وزيادة عدد الطلبات بمجرد معرفتهم بعدد الطلبات التى قاموا بها فى مقابل العدد الذى خططوا للقيام به، وكان ذلك دون حساب لزمن الرحلات أو طول كل رحلة قاموا بها . ويصدق هذا حتى على العمل المعرفى المتقدم مثل البحوث .

والتغذية المرتدة فى البحوث لا تعنى تقريراً يومياً كما هو الحال مع سائقى الشاحنات، بل إنها تعنى الجلوس مع العلماء الباحثين عدة مرات فى السنة مع القول : «هذه هى الأعمال المهمة التى ساهمت فيها مجموعة البحوث بالشركة خلال الشهور الستة وخلال السنة الماضية، وهذه هى آثار البحوث السابقة على أداء الشركة خلال الستة شهور والسنة الماضية» .

إن المعلومات التى يحتاجها العامل يجب أن تغطى مطالب المعلومات الفعالة (انظر الفصل 18)، ويجب أن تكون فى مواعيدها ، وأن تكون فى صلب الموضوع نفسه، وأن تكون قابلة للعمل بها، كما يجب أن تتركز على عمله، وأن تكون بمثابة أداة للعامل . وأن يكون الغرض منها هو الرقابة الذاتية للفرد وليس الرقابة على الآخرين ودون أن تكون زيفاً .

إن القوة الحقيقية للتغذية المرتدة للمعلومات تكمن فى كونها أداة للعامل لقياس وتوجيه نفسه، فالعامل لا يحتاج إلى ثناء أو تعنيف لمعرفة كيف يسير عمله ، فهو يعرف ذلك جيداً .

## التعلم المستمر

إن المطلب الثالث للعامل - لكى يحقق إنجازاً ويكون مسئولاً عن عمله - هو التعلم المستمر .

والحاجة ملحة لتدريب العمال على مهارات جديدة، سواء كانوا عمالاً غير ماهرين أم

عمالاً ماهرين أم عمالاً فى مجالات المعرفة .

ولا يحل التعلم المستمر محل التدريب، إذ له أهداف مختلفة ويفى بمتطلبات مختلفة، وهو ، قبل كل شيء ، يرضى حاجة الموظف فى الإسهام بما تعلمه فى تحسين أدائه هو، وتحسين أداء زملائه العاملين، ويوصله إلى طريقة عمل أحسن وأكثر فعالية وعقلانية .

والتعلم المستمر هو الطريق الوحيد لمواجهة مشكلتين رئيسيتين، وهما : مقاومة العمال للابتكار، وخطر أن يصبح العمال غير صالحين للعمل فى المستقبل .

فنحن نسمع الآن «أن المهندسين يصبحون غير صالحين للعمل فى خلال عشر سنوات». وإذا كان هذا حقيقياً، فإنه يعتبر اتهام خطير للمستخدم. فالمهندس الذى يبدأ عمله بالأساس الصحيح للمعرفة لن يصبح عمله وقد عفا عليه الزمن. إذ يجب أن يبنى التحسين المستمر لمهارته ومعرفته فى وظيفته فى صميم عمله .

والتعلم المستمر ليس فى حاجة إلى أن ينظم على شكل دورات دراسية رسمية كما يتم ذلك على نحو تقليدى فى اليابان، ولكنه فى حاجة دائماً إلى التنظيم. إذ يجب أن يكون هناك تحد مستديم أمام العامل، ويجب طرح الأسئلة الآتية باستمرار : «ماذا تعلمت من الأمور التى تجعل عملك وعملنا جميعاً أكثر إنتاجية وأكثر أداءً وأكثر إنجازاً؟ وماذا تحتاجه فيما يختص بالمعرفة وبالأدوات وبالمعلومات ؟ وما الطريقة المثلى لإعداد أنفسنا للمطالب الجديدة والأساليب الجديدة وقدرات الأداء الجديدة ؟»

إن التدريب المستمر يناسب الأعمال المكتبية تماماً كما يناسب الأعمال اليدوية. وهو ذو أهمية خاصة فى العمل المعرفى. وحقيقة أن العمل فى مجالات المعرفة يجب أن يكون تخصصياً ليكون مؤثراً، يخلق احتياجاً للتعرض المستمر للخبرات والمشاكل ولاحتياجات الآخرين، وبالتالى للإسهام المستمر بالمعرفة والمعلومات للآخرين. وسواء كان هذا العمل المعرفى حسابات مالية أم بحوثاً تسويقية أم تخطيطاً أم هندسة كيماوية، فلابد أن يكون التعلم مستمراً ودائماً لمجموعة العمل .

## التخطيط والتنفيذ

إن هذه المتطلبات الثلاثة وهى – (1) العمل المنتج، (2) التغذية المرتدة بالمعلومات، (3) التعلم المستمر– تعد تخطيطاً لمسئولية العامل للعمل، ولمجموعة العمل ، والإنتاج . ولذا

فهى مسئوليات إدارية ومهام إدارية، ولكنها ليست امتيازات إدارية، كأن تكون أعمالاً خاصة بالإدارة فقط ، أى من جانب واحد فقط . ومن الثابت أن الإدارة يجب أن تنفذ العمل وتصنع القرارات. غير أن العامل نفسه ، فى جميع هذه المجالات ومن البداية يحتاج للاندماج فى عملية التخطيط باعتباره خبيراً والعامل بحاجة لأن يشترك بالتفكير فى العمل والعملية وفى الأدوات والمعلومات. وتعتبر معرفته وتجربته واحتياجاته مورداً لعملية التخطيط. والعامل بحاجة لكى يكون شريكاً فيها . ويجب القيام بكل محاولة ليتمكن العامل من الوصول إلى المعرفة الضرورية. وليس من الضرورى أن يصبح مهندساً صناعياً أو مصمماً للعمليات، إلا أن أسس الهندسة الصناعية وتطبيقها على عمل الفرد تمكن أى فرد عادى من أن يتفهمها بسهولة .

وإحدى المحاولات الأولى الناجحة لجعل العمال أحد أسباب جعل العمل منتجاً، كانت «محاولة تبسيط العمل ». ولقد قام أحد تلاميذ تايلور وهو آلان موجنسن Allan Mogensen، بإدارة هذا البرنامج لسنوات كثيرة، من العشرينيات إلى الأربعينيات، وكان ذلك فى بحيرة ليك بلاسيد بنيويورك . وأفاد بحث موجنسن أن الإدارة العلمية تنجح إذا تفهم المشرفون مبادئها واستخدموها بأنفسهم وعلموها لعمالهم . وقد ذكر موجنسن أن المطلوب هو أن تكون الإدارة العلمية أداة كل يوم السهلة والمناسبة لمجموعة العمل. وأوضح بأن الأفراد الذين لم يتلقوا العلم بالمدارس، والذين يعرفون عملهم جيداً، يمكنهم الحصول على نتائج تماثل نتائج أكثر المهندسين الصناعيين تدرباً .

ولا يوجد ما يمنع من أن يدرس تبسيط العمل فى معهد خاص بعيداً عن مكان العمل . وفى الصناعة اليابانية التى بدأت أول استخدام للإدارة العلمية لأول مرة فى العشرينيات عن طريق شركات مثل سوميتومو الكهربائية وميتسوبيشى الكهربائية، تعلم المشرفون والعمال مبادىء الهندسة الصناعية كعمل ضرورى فى الدراسات التدريبية المستمرة .

لا يمكن توقع مسئولية العامل عن العمل ومجموعات العمل والإنتاج أو المطالبة بها إلا إذا تم إنشاء أسس العمل المنتج والتغذية المرتدة بالمعلومات والتعلم المستمر. كما أن اشتراك العامل فى تصميم هذه الأسس يجب أن يكون من بادىء الأمر .

كما أن الابتكار قد لا يأتى بنتائج إذا كان بلا توجيه وبلا هيكل ومبنياً على تخمين جامح . إن أى نظام لا يستخدم المعرفة والخبرة والموارد والمخيلة لدى الأفراد الذين يعيشون داخل هذا النظام ويحولونه إلى حقيقة، لن يكون فعالاً .

وهو أمر لا يُشاهد عموماً ، بسبب التباس بين التخطيط والتنفيذ وبين المخطط والمنفذ. ولقد كان تايلور هو أول من أعلن، كمبدأ، أن التخطيط والتنفيذ شيئان مختلفان. وكان يرى أن التخطيط لن ينفذ إذا اختلط بالتنفيذ. وقبل تايلور بزمن طويل حدد المصممون بالهيئة العامة لأركان الحرب الألمانية التخطيط على أنه مهمة منفصلة، وكان ذلك فى بدء القرن التاسع عشر .

إن التخطيط والتنفيذ نشاطان منفصلان مثل القراءة والكتابة ، وهما يتطلبان أساليب مختلفة وطرقاً مختلفة. إلا أنه لابد من اتحاد المخطط والمنفذ ـ كما هو الحال فى القارىء والكاتب ـ فى الشخص نفسه. ولايمكن فصلهما ، وإلا توقف التخطيط عن الفاعلية وأصبح خطراً على الأداء .

والمخطط مطلوب لكى يمد المنفذ بالتوجيه والقياسات، وبأدوات التحليل والتركيب، وبالمنهج والمستويات. وهو مطلوب أيضاً كى يتأكد أن التخطيط عند إحدى المجموعات يتفق مع التخطيط عند المجموعات الأخرى. ويحتاج المخطط بدوره إلى المنفذ باعتباره مرجعاً له ومتحكماً فى التغذية المرتدة. وما لم يعرف المخطط أعمال المنفذ واحتياجاته، فإن خططه ستكون غير ممكنة التنفيذ وإن كانت سليمة نظرياً . وبالعكس ما لم يفهم المنفذ ما يحاول المخطط تحقيقه ، فإن المنفذ لن ينجز أو سيحاول مقاومة مواصفات الأداء التى ستبدو له وكأنها غير معقولة أو سيعتبرها تعسفاً وهراء .

وكلما كان المخطط غير قادر على تحليل العمل وعملياته الفردية، اعتمد أكثر على المنفذ . وفى العمل المعرفى يجب على المنفذ، قبل كل شىء، أن يشارك فى مسئولية عملية التخطيط لكى تكون مؤثرة .

ولكن التخطيط هو الأسس التى تقوم عليها مسئولية العامل، وبالتالى فهى مسئوليات إدارية .

## الحاجة إلى سلطة واضحة

هناك شىء آخر يجعل المسئولية مقبولة لدى العامل ، وهى أنه يحتاج إلى هيكل واضح للسلطة؛ إذ يجب أن يعرف المجالات والقرارات التى تعتبر خارج سلطاته وخارج مجال عمله، والتى تخص سلطة غيره أو سلطة أكبر منه . وعلى الإدارة أن تستنبط ماهية المهمة، وماهية الأهداف والمستويات. ويجب استخدام المنفذين كمصدر للمعلومات، ولكن العمل هو عمل الإدارة فى الأساس .

وتقف المنظمة عادة تحت مظلة «الخطر العام» . فهناك دائماً فرصة لموقف طارىء غير متوقع ولا توجد قواعد للتعامل معه . وهذا الخطر العام قد يكون جسمانياً - وفى منشأة الأعمال الحرة يكون هذا الخطر عادة خطراً اقتصادياً. ومهما كانت طبيعة هذا الخطر، فلابد أن يكون هناك رجل واحد يتخذ قراراً فى مثل هذا الموقف، وأن يتم ذلك بسرعة وإلا تعرض الجميع للخطر . ويجب أن يكون هذا الرجل معروفاً من أول الأمر، وإلا فستعم الفوضى . وأن يكون هذا الرجل قادراً على أن يقول : «هذا هو ما يجب عمله، وعليك القيام به على هذا النحو» . إن بقاء المجموعة كلها يتوقف على سلطته التى لا تناقش، وبدونها لن يشعر بالأمان أى فرد واحد فى مجموعة العمل .

## مسئولية العمل ومجموعة العمل

إن مسئولية التخطيط للأعمال الفردية للقيام بالعمل والوصول إلى مستوياته، وكذا تصميم وهيكل وعلاقات مجموعة العمل التى تندرج فيها هذه الأعمال الفردية، يجب أن تكون مسئولية العمال ومجموعة العمل . وهم يحتاجون إلى المساعدة المتخصصة، وإلى المعرفة والخبرة والتعلم من المشرفين عليهم، ويحتاجون إلى النصيحة والخدمة من المهندس الصناعى، ومن كثير من الفنيين والمهنيين الآخرين . ويجب أن تحتفظ الإدارة بحق الاعتراض وعليها استخدامه بكثرة . إلا أن مسئولية تصميم الأعمال ومجموعة العمل فيضطلع بها أولئك المسئولون عن الإنتاج والأداء، وهم العمال ومجموعة العمل نفسها .

وستختلف مسئولية العامل عن العمل والمجموعة كثيراً، طبقاً لنوع العمل، وطبقاً لمستوى قوة العمل فى التعليم والمهارة والمعرفة، وطبقاً للثقافات والتقاليد. وسوف تبدو شديدة الاختلاف حين يكون العمال علماء بحث لا عاطلين من منطقة الفيتو أو عمال وافدين

على الصناعة الألمانية من مزارع التلال فى شرق الأناضول .

غير أن الأسس واحدة : فالعامل ومجموعته مسئولون عن أعمالهم، وعن العلاقات بين الأعمال الفردية، كما أنهم مسئولون عن التفكير فى كيفية القيام بالعمل، ومسئولون أيضاً عن تحقيق أهداف الأداء، وعن الجودة فضلاً عن الكمية. وهم مسئولون كذلك عن تحسين العمل، والأعمال والأدوات والإجراءات، وكذا عن مهاراتهم الذاتية .

وهناك مطالب محددة، ولكن متى أنجزناها تكون هذه المطالب قد تحققت ـ بشرط تنفيذ التخطيط. وفى معظم الحالات – وتعتبر شركة آى بى إم مثالاً جيداً لذلك – يضع العمال أهداف أعلى للأداء من تلك التى يضعها المهندس الصناعى، ويحاولون دائماً أداء أعمال أكثر من أهدافهم .

ولايرجع السبب فى هذا إلى أن العمل أصبح لهواً، ولن يكون. وليس الدافع هو السبب رغم أن العوامل النفسية تلعب بلا شك دوراً هاماً. إن السبب يرجع أساساً إلى فعالية مسئولية العمال عن تصميم العمل ومجموعة العمل ، وذلك لأنهم يستفيدون من خبرة العامل ومعرفته فى المجال الذى يتمتع فيه بالخبرة .

إن توقع ابتكار من العامل حتى يكون العمل منتجاً ماهو إلا كلام عاطفى فارغ ولكن يمكننا، فى الواقع، أن نتوقع المعرفة والخبرة فى مجال عمل العامل ؛ أى نتوقعها إذا وضعنا الأدوات الفكرية والمادية فى موضع الاستخدام والأداء. وهنا يكون العامل خبيراً فحسب. لأن العمل منظومة، ويتحدى التحليل . إلا أنه سهل الإدراك، وبإمكان الفرد القيام باستنباط تصميم عمله المثالى بسرعة وفاعلية ، وبخاصة إذا كانت هناك تغذية مرتدة بالمعلومات .

إن مسئولية تصميم جماعة العمل ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأعضائها، فنحن نعلم الآن أن العمل نفسه ـ سواء كان معالجة بالحرارة أم بيعاً للأثاث أم سير الهيكل الجزئيى لأحد الهرمونات ـ عامل حيوى فى تصميم العمل وهيكل مجموعة العمل . غير أننا لا نعرف أى تصميم لعمل وأى هيكل مجموعة عمل يقابل هذا العمل أو ذاك .

وإذا استعرضنا الماضى ، نجد أن الطريقة التى قامت بها كل مجموعة درستها جوان وودوارد Joan Woodward، قامت بتنظيم نفسها على نحو واضح وصحيح . ولكن

ليس بالإمكان أن نستنتج شيئاً من مثل هذا الحل الواحد للهيكل المثالى للعمل التالى وتنظيمه. ولكن هناك قواعد عامة، فهيكل مجموعة العمل وتنظيمها سوف يتلاءمان مع المهمة التي ستقوم بها والشخصيات والمهارات والقيم الخاصة بالعمال، والبيئة المادية والأدوات اللازمة بحيث لا يوجد السؤال «كيف نعمل هذا ؟»

إن هيكل مجموعة العمل منظومة معقدة للغاية، ولو أنها تتكون من عدد قليل من العناصر البسيطة . إنها تشبه منظار الزخارف اللونية (الكاليدوسكوب)، فإن مجرد إجراء حركة بسيطة تغير الشكل إلى درجة كبيرة، وتكون تركيبات تنظيمية ذات عدد هائل قد يصل إلى ما لا نهاية .

وفى مثل هذا الموقف يكون السبيل الوحيد للوصول إلى الحل المثالى الصحيح هو التجربة . وقد يمكن لأى واحد من الخارج مثل المهندس الصناعى أن يقدم المساعدة، ولكنه لا يستطيع الوصول إلى الحل بالتحليل . إلا أن المجموعة نفسها يمكنها الوصول إلى حل سليم وسريع، ودون أى مشاكل، لأنه يمكنها استنباط ووضع تفاصيل الأمور .

## خط التجميع وإثراء العمل

إن الضغط من أجل التغييرات فى الطرق التقليدية لإدارة العمل والعمال يتراكم فى العقود الأخيرة بعد دخول «الجيل الجديد» فى قوة العمل، وبعد أن فقدت الدوافع القديمة مثل الجوع والخوف أثرها . وكان الضغط أكبر ما يكون فى خط التجميع التقليدى فى الصناعة التحويلية وكانت النظرة التقليدية دائماً أن خط التجميع، بطبيعته، لا يمكن إداراته إلا من أعلى بإصدار الأوامر .

إلا أن آى بى إم وزيس ، كما ذكرنا سابقاً، رفضتا هذا الرأى، منذ زمن بعيد. وكذلك فعلت تجربتنا فى الإنتاج الدفاعى فى الحرب العالمية الثانية. فلا شىء يقترح الآن، على سبيل المثال، مثل طلب المسئولية من العامل مثلما حدث فى الحرب العالمية الثانية بمصانع الإنتاج الحربى فقد كان على العامل حينذاك أن يتحمل المسئولية نظراً للعجز فى المهندسين الصناعيين والمشرفين والمديرين .

والمثال على هذا حدث فى أكبر مصنع لإنتاج محركات الطائرات ، فقد كان المنتج،

بمقاييس عصره، شديد التعقيد ويحتاج إلى مهارة فائقة. ومع ذلك فقد قامت كل مجموعة بتجميع محرك بالكامل، وهو منتج أكثر تعقيداً من تجميع أى سيارة . وقد قامت كل مجموعة بتنظيم العمل بطريقة تختلف قليلاً عن المجموعات الأخرى، وبرجال مختلفين يقومون بعمليات مختلفة فى أزمنة مختلفة. وقد بدأت كل مجموعة بأساس من دراسة العمل بعد أن تم تزويدها بالمعلومات الكاملة. كما انهمكت كل مجموعة فى التعلم المستمر، وكانت تجتمع عدة مرات أسبوعياً مع ملاحظها وطاقم المهندسين الخاص بهم لمناقشة التطورات فى العمل وفى الوظائف. وفى النهاية تخطت كل مجموعة مستويات الإنتاج التى وضعها المهندسون بقدر كبير .

إن هذه التجارب من واقع الحرب العالمية الثانية ـ ويمكن مقارنتها بتجارب مماثلة فى جميع الدول الصناعية الكبرى ـ ذهبت فى طى النسيان. ويبدو أنها تعكس وقائع طارئة مؤقتة ولا تعكس أساسيات العمل . ونحن الآن نعيد اكتشاف المبادىء نفسها مرة أخرى، ونحصل على النتائج نفسها حيثما نقوم بتجربتها .

ومن بين أهم المتغيرات ، تلك التى دخلت على أكثر الخطوط الإنتاجية جموداً وهو خط تجميع السيارات .

ففى الولايات المتحدة، تقوم شركة كريزلر بتجربة تقع على عاتق العمال فى عمليات خطوط التجميع. ففى أحد مصانع كريزلر بمدينة ديترويت، تم تكليف الموظفين فيها بإعادة تقييم عملية التصنيع بكاملها، ونتيجة لهذا أعيد تنظيم المصنع بالكامل، الأمر الذى أدى إلى زيادة فى الإنتاج، ونقص فى عدد الرجال .

إن أكثر الطرق تنظيماً، والتى تختص بمسئولية العمال فى خطوط إنتاج السيارات هى تلك التى تمت فى شركتين لصناعة السيارات بالسويد، وهى ساب وفولفو، وكانت كلتاهما تعملان تحت ضغوط هائلة من نقص العمال .

وفى أحد المصانع السويدية، تتحمل مجموعة عمل واحدة مسئولية تجميع السيارة بكاملها. وكان المصنع هو الذى يقوم بتحديد مستوى الإنتاج، أى عدد السيارات فى الساعة، ومستوى جودتها، والعملية كلها تسير وفق خطة مرسومة . ولكن هيكل الوظائف ومداها وعلاقاتها بعضها ببعض وتنظيم مجموعة العمل فهى أمور تترك كى يستنبطها

أفراد المجموعة بأنفسهم مع مشرفيهم فضلاً عن مهندسهم الصناعى .

وهناك ملامح أخرى للتجربة السويدية تشمل تكوين مجموعات للتطوير تضم عمال الإنتاج وتناقش أموراً مثل تصميم أداة جديدة أو ماكينة جديدة قبل الموافقة عليها، وتعيين العمال مؤقتاً فى فريق مهندسى الإنتاج للعمل فى مشكلة إنتاج محددة، وتحويل مسئولية التفتيش على العملية من وحدة تفتيش الجودة المستقلة إلى عامل الإنتاج. وتتركز وحدة تفتيش الجودة الآن تماماً فى المنتج الكامل (وهذا يتفق مع المبدأ الوارد فى الفصل 18 بأن التفتيش ليس مراقبة الجودة على المنتج ولكنه مراقبة الجودة على العملية ذاتها). وأخيراً، امتدت مهمة العمال الآن عن طريق العمال أنفسهم لتشمل صيانة المعدات التى كانت تعتبر من قبل مهمة خاصة بالفنيين المختصين . وهذا يسرى على خط تجميع السيارات، وكذلك ما فعله إرنست آبى لإنتاج البصريات الدقيقة فى تسعينيات القرن 19، والتى قام بها أيضاً توماس واطسون لإنتاج المعدات الإلكترونية فى الأربعينيات والخمسينيات من القرن 20. إن هذه الأمثلة يمكن أن تتضاعف إلى ما لا نهاية..

وفى إحدى سلاسل المتاجر الكبرى الأمريكية المتعددة الأقسام عهدت إلى مندوبى المبيعات عملية تصميم الوظائف ، وكان مندوبو المبيعات فى هذه المتاجر يعملون على أساس العمولة، لذا كانت المنافسة بينهم شديدة . إلا أن هؤلاء المندوبين عالجوا الموضوع، وكأنه مشكلة مجموعة عمل، ويهدف تحسين فرص كل مندوب لكسب أعلى عمولة ممكنة. وكان تركيزهم ينصب على السؤال : «ما هى التغيرات التى يمكن اتخاذها فى طريقة العمل على أن تساعدنا جميعاً؟» وتوصلوا إلى أن هناك حاجة إلى التدريب المستمر فى ترويج السلع وطرق البيع وطريقة تداول الأوراق، وهكذا. وكان كل ما يلزمهم هو الجلوس سوياً لمدة قصيرة كل أسبوع مع خبير متمرس من مكتب العلمليات للمتجر أو مكتب التدريب على البيع لمناقشة خبراتهم وللاقتراح فيما بينهم عن أصلح الأساليب للعمل، ثم خرجوا بمقترحات عن تغييرات فى طريقة تنظيم البيع. إن المقترح الخاص بضرورة وجود كاتب يختص بمعالجة العمليات الكتابية لمندوبى المبيعات (التى تم شرحها فى الفصل 18) كان فى الواقع أحد مقترحاتهم، وكانوا هم أول من قام بتجربته .

وبعيداً عن خط التجميع ، نجد أن هناك مطلباً ملحاً على إثراء العمل . وفى إثراء العمل ، يعرف المهندس الصناعى «وحدات العمل» بأنها العمليات الفردية التى يجب

تنفيذها. وهو يضع المستويات ويحلل المعلومات التى يحتاجها العامل ، ثم يقوم العامل نفسه بتصميم عمله ، أى عدد الوحدات الفردية التى يتكون منها عمله وتتابعها وسرعتها ومعدلاتها . وتكون النتيجة هى زيادة الإنتاج، ونوعية أحسن مع نقص حاد فى معدل دوران العاملين وتحولهم من عمل لآخر .

لقد تمت تجربة إثراء العمل أولاً فى العمليات المكتبية ، فهى تبدو ملائمة للعمل فى مجالات المعرفة بالذات .

ولقد قامت شركة زيس وآى بى إم وكثير من الشركات اليابانية أيضاً بممارسة إثراء العمل لعدة عقود. كما أن نظام تسوية المطالب التأمينية الذى ظل يعمل فى الشركات الألمانية واليابانية للتأمين لعدة عقود (الفصل 18)، يعتبر هوالآخر إثراءً للعمل بسهولة وببساطة. وحتى صناعة السيارات الأمريكية مارست إثراء العمل خلال الحرب العالمية الثانية بطريقة لم يسبق لها مثيل. ونحن نعرف طريقنا منذ أمد بعيد. أما أن يعلن الآن على أنه اكتشاف، فإنه أمر يدعو للسخرية ـ ولكن لا بأس طالما لا يسبب ضرراً .

إلا أن الأمر غير الضار فعلاً هو اعتقادنا بأن إثراء العمل هو الحل السليم، فهو ليس الخطوة الأولى. لقد قامت شركة زيس وآى بى إم والشركات اليابانية بتعبئة طاقات مجموعة العمل. وقصرت عملية إثراء العمل ، ومسئولية العامل على عمله الفردى. بيد أنه من المتوقع أن يباشر العامل مسئولية عمل المجموعة أيضاً، وعلاقتها بإجراءات العمل وهيكله وقوة تماسكه .

## مسئولية العامل و«الأجيال الجديدة»

إن مسئولية العامل عن العمل ومجموعة العمل هامة بالنسبة لجميع أنواع العمال فى المنظمات فى الوقت الحاضر. وتعتبر أساسية لأن هناك ثلاثة من كل أربعة يعملون كموظفين بالمنظمات .

ولكن مسئولية العمال هامة على نحو خاص بالنسبة للثلاث مجموعات التى يمكن تسميتها بالأجيال الجديدة، ولأسباب مختلفة .

وأول هذه المجموعات هى مجموعة الجيل الجديد من العمال اليدويين . إنها هؤلاء

الرجال والنساء (الفصل 15) الذين وصلوا إلى العمل وهم مرفوضون وخاسرون أصلاً . ومع أنهم مرفوضون من النظام التعليمي ، فقد قاموا بحضور سنوات طويلة من الدراسة وحصلوا بأى مقياس تاريخى على درجة عالية من التعليم . فهم ليسوا الأميين التعساء القادمين من الأحياء الصناعية الفقيرة لعام 1850. وربما كانت معرفتهم الرسمية محدودة، ولكن آفاقهم عريضة ولو عن طريق التليفزيون وحده. ولا تحركهم الجزرة أو العصا. ولقد كانوا ناقمين ـ ولسبب وجيه فى معظم الحالات ـ لعدم نجاحهم الدراسى الذى حكم عليهم بحالة اجتماعية متدنية لا تبدو فى أعينهم على أنها معيار حقيقى صحيح . وفى الوقت نفسه تكمن فى داخلهم شكوك فى قدرتهم على الأداء والإنجاز وفى رجولتهم وفى نزاهتهم وكرامتهم إن هؤلاء الرجال (والنساء) يحتاجون إلى إنجاز لكى يتغلبوا به على تعودهم على الهزيمة. وإلا فإنهم سيظلون إلى الأبد على حالتهم من الاستياء والثورة على الأوضاع. وهم يحتاجون إلى مسئولية لكى يتغلبوا على شعورهم بالنقص، ويحتاجون إلى تحد يدفعهم إلى النجاح. وهم ينزعون إلى الشك والريبة، فكل اتصال لهم بالسلطات وضعهم فى موقف الشك. إلا أنهم فى حاجة إلى الثقة بالنفس والشعور بالأمان أكثر من أى مجموعة أخرى فى قوة العمل .

وهذا هو الدرس الذى نشر على الملأ بخصوص تمرد عمال شركة جنرال موتورز فى مصنع التجميع بمدينة لوردزتاون فى ولاية أوهايو. فلقد كان استياء هؤلاء الشبان من فرض نظام خط الإنتاج الجامد لشركة جنرال موتورز أمراً لا يدعو إلى الدهشة، ولم يكن شيئاً جديداً. وكان رد فعل العمال بهذا الأسلوب نفسه فى كل مصنع كبير للتجميع أنشأته جنرال موتورز خلال الثلاثين عاماً الماضية. وكانت رواية الصحف عن لوردزتاون تشبه تماماً اللقاءات مع عمال مصنع التجميع الكبير الذى شيدته جنرال موتورز فى نيو إنجلند فى أواخر الأربعينيات .

إن الفرق الحقيقى (وهو فرق هام) هو أن هؤلاء العمال البيض والسود فى لوردزتاون أحسوا بأنه كان بإمكانهم أن يقوموا بتصميم عملهم وخط التجميع أفضل من مهندسى جنرال موتورز. ونالت لوردزتاون على الشهرة كلها. ولكن غير بعيد عنها وفى منطقة وسط الغرب الصناعية، قامت شركة أخرى بافتتاح مصنع كبير، فى حوالى الوقت نفسه الذى قامت فيه شركة جنرال موتورز بافتتاح مصنعها فى لوردزتاون. وكانت

تستخدم النوعية نفسها من العمال ـ وربما كانت نسبة العمال السود أكبر ـ وتدفع لهم الأجور نفسها، ولديها خط تجميع مماثل. وهى تحت مظلة نقابة العمال أيضاً. إلا أن هذا المصنع لم يواجه سوى مشاكل بسيطة جداً. وكانت إنتاجية المصنع منذ البداية، على مستوى إنتاجية مصنع لوردزتاون عندما قام عماله برفض هذا المستوى الذى اعتبروه إسراعاً كبيراً. والفرق الوحيد هو أن هذا المصنع الجديد قام بدراسة وتطبيق سياسات شركة آى بى إم وقام بتخطيط العمل على نحو شامل كما قام بتقدير احتياجات العمال والملاحظين من المعلومات، عن طريق إشراك العمال والملاحظين فى عملية التخطيط كمشتركين. ولقد تطلب الأمر مسئولية من جانب مجموعة العمل لتصميم مجموعة العمل ـ ولقد حققوا ذلك.

ويحتاج هؤلاء العمال جميعاً إلى شعور بالمعاملة الأبوية. إنهم يحتاجون إلى من يرعاهم، فهم ليسوا فى وطنهم فى هذا المجتمع الحديث، إنهم يخافونه، ويشعرون بالضياع فيه. ولكنهم فى الوقت نفسه يحتاجون إلى الاندماج فى هذا المجتمع الحديث من أجلهم ومن أجل ذلك المجتمع الذى انتقلوا إليه، وإلا فإنهم سيصبحون مصدراً للقلق وعدم الاستقرار والتأثير المرضى، والمطلوب هو أن يغرس فى هؤلاء العمال عادة المسئولية وتذوق طعم الإنجاز .

## ما قبل الصناعة

والمجموعة الثانية – مجموعة مختلفة اختلافاً تاماً مهما كان من تماثلها الظاهرى – عبارة عن العدد الكبير من المهاجرين الجدد من مدنيات ما قبل الصناعة إلى المدينة الحديثة والمنظمة الحديثة : الأتراك وغيرهم من العمال الوافدين فى ألمانيا، والصقليين فى تورينو، والسود فى الولايات المتحدة، والمزارعين بنظام المشاركة فى المحصول بمزارع السكر التى يسودها الجفاف بشمال شرق ساو باولو بالبرازيل، وهنود البويبلو فى مكسيكو سيتى .

فى حين كانت شركة فيات فى تورينو بإيطاليا غير قادرة على إدماج المهاجرين الصقليين لديها، وقد أصابها بعض الشلل مما أصابهم من اليأس والغضب والمقاومة ، كانت شركة أوليفتى فى بلدة إفريا القريبة من مقر شركة فيات تعمل فى الظاهر دون

مشاكل تذكر، مع هؤلاء المهاجرين الصقليين أنفسهم . ولقد مرت أوليفتى بفترة عصيبة فى الستينيات بعد وفاة مؤسسها، وعندما كان وجود الشركة نفسه فى مأزق حرج . أما فيات فقد ازدهرت ورفعت الأجور باطراد مع تأمين الاستخدام فيها . وكانت كلتا الشركتين تداران برعاية أبوية سليمة. إلا أنه فى شركة أوليفتى كان هناك تقليد يشابه الموجود فى شركة زيس، يتعلق بمسئولية العامل عن العمل وعن مجموعة العمل .

إن أكثر الصور إثارة التى عرفتها عن حاجة مجموعة ما قبل الصناعة ورغبتها فى تحمل المسئولية، هى التجربة التى خاضتها إحدى شركات صناعة المنسوجات فى جنوب الساحل الغربى لأمريكا. وكانت هذه الشركة توظف الهنود من جبال الإنديز الذين هاجروا حديثاً لهذه المدينة الساحلية، وهم غرباء عن المجتمع الحديث ولا يتكلمون اللغة الإسبانية السارية فى هذه المدينة. وعلى مدى سنوات، كانت الإدارة تعتمد على الخوف. وكان الإنتاج والأداء فى هذه الشركة ينحدران باستمرار. وفى باكورة الخمسينيات كانت الشركة على وشك الانهيار. وصارت نوعية الإنتاج بها رديئة للغاية وغير صالحة للاستخدام . وكانت الماكينات بالمصنع قديمة، ولم تتم صيانتها منذ سنوات . فاستقدموا مديراً عاماً جديداً من أوربا قام بتقديم خطة شاملة لأصحاب المصنع لإعادة بناء المصنع وشراء ماكينات جديدة وتدريب المشرفين وغير ذلك . إلا أن رأس المال المطلوب لم يمكن تدبيره، ولم يكن فى الإمكان إغلاق المصنع لأسباب سياسية وقانونية . وكان على المدير العام الجديد أن يتخذ الحل الوحيد المتاح، وهو : أن يقوم بترتيب العمل للقيام بأقصى طاقة إنتاجية ممكنة بواسطة هذه الماكينات القديمة، مع وضع مستويات للإدارات والأقسام، وتزويد أفراد كل إدارة وقسم بتغذية مرتدة عن أدائهم، مع فرض مسئولية تصميم الأعمال على الأفراد أنفسهم، وكذا ترتيب الأدوات والماكينات وبناء هيكل المجموعات .

وبعد مضى عام تقريباً، تضاعفت الإنتاجية ثلاث مرات، فى بعض المناطق من المصنع، خاصة فى قسم الصباغة، فقد تضاعفت أربع مرات. وحيثما كان وصول الإنتاج لأدنى حد لمستويات الجودة يعتبر استثناء، أصبح بعدها القاعدة. ولأول مرة منذ عدة سنوات، قدم المصنع أقمشة جديدة وتصميمات جديدة وطرق إنتاج جديدة .

## العامل فى مجالات المعرفة

وأخيراً يوجد العامل فى مجالات المعرفة، وبخاصة عامل المعرفة المتقدمة ، وهذا العامل يجب أن يكون متخصصاً فى المعرفة ( انظر الفصل 2 ـ الجزء الثانى)، وهذا يعنى أنه لا يحتاج إلى من يعطيه الدافع، إذ عليه إعطاء الدافع بنفسه. ولا يحتاج إلى من يوجهه، إذ عليه توجيه نفسه. وكذلك فإنه ليس بحاجة إلى من يشرف عليه، فهو الحارس على مستوياته وأدائه وأهدافه. إنه سيكون منتجاً إذا كان مسئولاً عن عمله .

## الاستغناء عن المشرف

لئن كان العامل مسئولاً عن عمله وعن عمل المجموعة فذلك أفضل. وربما كان ذلك هو الطريق الوحيد لإعادة المشرف إلى الصحة والوظيفة .

ولقد لاحظ المشرف على الخط الأول ـ على مدى نصف قرن من الزمان أو ما يزيد عن ذلك، خاصة المشرف فى مجال الصناعة التحويلية والعمل الكتابى ـ أن دوره يتقلص من ناحية المكانة الاجتماعية والأهمية والاحترام. وفى حين كان المشرف هو «الإدارة» بالنسبة للموظف منذ نصف قرن مضى، إلا أنه أصبح الآن، على وجه الإجمال، يعمل كمخفف للصدمات بين الإدارة ونقابة العمال والعامل، وهو فى عمله هذا يتلقى جميع الصدمات .

إن المشرف فى أى مصنع حديث أصبح هو «العدو» ، إذ يحول بينه وبين الأفراد الذين يقوم بالإشراف عليهم جدار عالٍ من الاستياء والرفض والشك والعداوة. وهو فى الوقت نفسه، منفصل عن الإدارة بسبب نقص معرفته الفنية والإدارية. وبالمثل فإن دور المشرف المعرفى هو دور مزدوج. فمرؤوسوه يعتبرونه متحدثهم الرسمى ويتوقعون منه أن يحميهم، ويحمى مجال معرفتهم أيضاً ضد المطالب الإدارية والتجاهل الإدارى . كما تتوقع الإدارة أنه سيدمج المعرفة والخبرة الخاصة بمرؤوسيه برسالة المؤسسة وغرضها وأهدافها. وعلى نحو متزايد يجد نفسه وقد أنكرة كلا الجانبين فمن ناحية أنكره مرؤوسوه، لأنه ليس عالماً أو خبيراً ولكنه باع نفسه للإدارة، أما الإدارة فتنكره لأنه محدود النظر فى الأمور ومتحيز لجانب واحد .

لقد وضح لدى فردريك تايلور منذ خمسة وسبعين عاماً أن المشرف التقليدى آخذ

فى فقد وظيفته، واقترح حلاً يتمثل فى تقسيم العمل إلى عدة وظائف، وأن يكون هناك مشرفون للجدولة والتدريب ، ومشرفون لصيانة الأدوات ومشرفون للانضباط، وأن يعمل الجميع سوياً بمثابة «لجنة تخطيط»، على أن تكون لكل منهم سلطة مباشرة على رجاله فى مجاله .

وقد ثبت عدم جدوى هذه الطريقة ، فلابد أن تكون هناك بؤرة واحدة لمجموعة العمل. إن الكفاءة الوظيفية التى كان يرمى إليها تايلور من وراء تعدد المشرفين، كانت تتحكم فيها مجموعة من الخبراء مثل : شئون الأفراد ورجال مراقبة الجودة وأفراد الصيانة والقائمين بالجدولة والمنسقين والمخططين . ونتيجة لهذا، لم يبق للمشرفين سوى عمل واحد وهو الاحتفاظ بالضبط والربط؛ أى القيام ببث الخوف فى الأفراد .

لقد تمت دراسة أزمة المشرفين فى الولايات المتحدة دراسة تفوق أى دراسات أخرى. ومع ذلك فهى مشكلة منتشرة فى العالم كله. ومن المحتمل أن تكون الأزمة أكبر فى بريطانيا مثلاً، حيث يصبح المشرف عاجزاً نظراً لضغوط نقابة العمال التى تنافس إدارة المصنع والشركة مباشرة. كما أن «السيد المشرف»، كما يسمى تقليدياً فى ألمانيا، أصبح أمراً منسياً هناك ، كما تؤكد الكثير من المقالات والخطب هذا الأمر. وعندما قامت السويد بإجراء إعادة التصميم الجذرى لخط إنتاج السيارات ، كان من أهم أسبابها سوء حالة المشرفين وصعوبة الحصول على رجال أكفاء يقبلون العمل فى مراكز الإشراف .

إن أى منظمة لا يمكنها العمل بكفاءة إذا كانت قوة الإشراف فيها عاجزة عن العمل . ويمكن اعتبار المشرفين كأربطة وأوتار وأعصاب المنظمة القوية. فهم كالمفاصل، وبدونهم لا يتحرك أى عضو. فالمشرف وظيفته هى أن يكون فى المنتصف، ولذا يجب أن تكون له مسئولية ووظيفة واحترام فى علاقته مع الإدارة من ناحية، ومع أفراد مجموعة العمل من الناحية الأخرى .

وقد تكون أزمة المشرفين سبباً كافياً للنظر بجدية فى تنظيم العمل والعمال . وإذا كان العامل منجزاً ومسئولاً ، فذلك هو السبيل الوحيد لنجعل المشرف عاملاً من جديد . وفى المنظمات – على سبيل المثال زيس وآى بى إم مرة أخرى – حيث تكون مسئولية العامل هى المفهوم الذى يوجهنا إلى إدارة العمل والعمال، نجد أن المشرف مؤثر، إلا أن تأثيره مختلف، فهو يصبح مرجعاً للعامل ولمجموعة العمل .

ولكى يتحمل العامل ومجموعة العمل المسئولية، لابد أن يكون لهم مصدر من المعرفة ومن المعلومات ومن التوجيهات ومن التحكيم ، وأن تكون لهم قناة للاتصال وفيض من المعلومات من وإلى مختلف الخبراء. كما أن العامل ومجموعة العمل يحتاجون إلى نظام وانضباط - ومع أن بعض المصانع فى هذه الأيام يميل إلى أن يكون عمل المشرف الرئيسى هو تصحيح الأخطاء، إلا أنه يجب أن لا يمارس إلا نادراً. إن الدور الصحيح للمشرف ليس هو الإشراف ، بل إنه المعرفة والمعلومات وترتيب الأمور والتدريب والتعليم ووضع المستويات والإرشاد . وهو دور ليس بالسهل ، فالمشرفون القدماء يجدونه صعباً ، ولكنه دور يمكن القيام به. وهو دور لا يفرض صراعاً فى الولاء بين مجموعة عمل المشرف والإدارة، أو صراعاً بين المطالب الشخصية ومطالب العمل ، أو بين العلاقات الإنسانية والانضباط. ويمكن أن يكون هذا المشرف هو كل شيء، باعتباره مرجعاً للعامل المنجز ومجموعة عمله. إذ يمكنه أن يخدم ـ عن طريق عمله ودوره فى هذا العمل ـ كلا من أهداف المشروع الخاصة بالأداء، والمطالب الشخصية للعمال من أجل الإنجاز .

## المصنع والمكتب كمجتمعات صغيرة

إن المصنع والمكتب ليسا موقعين جغرافيين فحسب، فهما مجتمعان صغيران، فنحن نتكلم بطريقة تعنى شيئاً عندما نتحدث عن الجو السائد فى مكتب ما أو مصنع ما، لأن هذا معناه أننا ندرس ثقافتهما ونتحدث عن أنماط رسمية أو غير رسمية للتنظيم وعن القيم السائدة والسلم الوظيفى. ومع أن هناك اختلافات كبيرة بين الإدارة الأبوية والإدارة المجردة للمصنع والمكتب، إلا أنهما تفرزان دائماً أعمالاً خاصة بالمجتمع، بمعنى أن هناك مجتمع عمل .

ولكى نجعل العمال منجزين فإنه يجب عليهم اتخاذ مسئولية كبيرة خاصة بمجتمع العمل .

إن المصنع والمكتب يحتاجان إلى سيطرة، لأن بعد القوة هو بعد متأصل، بعد لا مفر منه فى أى منظمة .

ولكن القرارات داخل المنظمة ليست كلها متأصلة فى غرض المنظمة ورسالتها أو تتصل بالأداء مباشرة، فهناك قرارات ـ رغم أنها ضرورية ـ تكون نابعة من احتياجات

وواقع مجتمع العمل، وليس من رسالة المنظمة نفسها وفرضها وطاقة الأداء بها. فهى قرارات عرضية بالنسبة للمنظمة أكثر من كونها مكملة لها .

إنه قانون السيطرة الذى يقصر نفسه على القرارات الضرورية. وأى جهاز سيطرة يكون أكثر فعالية وقوة كلما قلت القرارات الصادرة منه .

إن أى قرار عرضى لا يتسبب فى أى إضافات فى طاقة الأداء بالمؤسسة يستنفد من الوقت القدر نفسه الذى يأخذه القرار الأساسى الضرورى، فالقرارات العرضية، تعطل جهاز السيطرة وترهق مجموعة السيطرة وصانعى القرارات، وتشد انتباهها بعيداً عن الأمور الهامة . وفى الوقت نفسه، فإن السلطة على مثل هذه القرارات ليست شرعية فى الحقيقة، فمثل هذه القرارات ليست مؤسسة فى «الأغراض التى قامت من أجلها الحكومة بين الناس» باستخدام العبارة القديمة الأنيقة. ولا ريب فلابد من اتخاذها. غير أن الجهاز الحاكم فى المؤسسة لا يمثل السلطة الصحيحة لصنع القرارات .

والقرارات الخاصة بمجتمع العمل يجب أن تكون لامركزية، مثل القرارات اللامركزية الفيدرالية التى يخولها مشروع العمل الحر إلى الإدارات اللامركزية العاملة فى المستوى الأدنى . إنها قرارات اجتماعية وتخص شئون مجتمع العمل. ولذا يجب أن يعهد بها إلى مجتمع العمل ـ والمبدأ هنا لا يختلف عن مبدأ اللامركزية فى صنع قرارات منشأة الأعمال الحرة .

وإذا قامت الإدارة بإصدار قرارات مجتمع العمل، فإنها بذلك سترهق نفسها بأمور أصغر من أمور الإدارة، رغم أن هذه القرارات ذات أهمية خاصة بالنسبة لمجتمع المصنع نفسه. إن هناك قرارات تخص «الكافتيريا» (أى مكان شرب القهوة)، وثمة قرارات تخص جدول الأجازات أو إدارة الأنشطة الترفيهية وغير ذلك . وفى إدارة المشروع النموذجى يقوم الناس بالتعامل مع مثل هذه الأمور. وهذا يعد أمراً مكلفاً ولايدل على كفاءة، وإنما يكون سبباً دائماً فى إيجاد الاحتكاكات وعدم الرضا . إن مثل هذه الأنشطة لا تدار بكفاءة ، كما أن قراراتها تتخذ بإهمال لأن هذه المجالات لاتهم الإدارة كثيراً، ولا تستحق أولوية فى عملها، ولا تحظى بأى احترام .

إن هذه الأمور ذات أهمية «صحية» لمجتمع العمل وأعضائه. وإذا ما أديرت هذه

الأمور إدارة سيئة، فإنها تعوق الروح المعنوية. ولكن إداراتها بكفاءة من قبل الإدارة العليا لن تضيف كثيراً، ومن ثم فإن مسئولية هذه النشاطات وقراراتها يجب أن توضع كلها على عاتق مجتمع العمل وحده .

## الحاجة إلى فرص قيادة

إن هذه المجالات تعطى فرصاً كبيرة للقيادة والمسئولية والظهور والتعلم . والرجال الذين يرأسون هذه الأنشطة رجال ذوو أهمية فى مجتمع العمل، كما أن الرجال الذين يتخذون القرارات فى هذه المجالات مضطرون إلى تعلم الإدارة ومعنى المسئولية الإدارية . ويعلمون أنه يجب القيام بالاختيار ووضع أولويات، وأن كثيراً من الأمور المستحبة يجب أن تلائم الموارد المتاحة .

وفى غياب مثل هذه الفرص الخاصة بالقيادة فى مجتمع العمل، فمن المحتمل أن توجه القدرات والطاقات والطموحات الموجودة فى قوة لعمل، ضد الإدارة وضد مجتمع العمل. وستكون عندئذ سلبية بل ومدمرة. وسوف يصبح الفرد الذى يسبب أكثر المشاكل للرؤساء هو القائد وليس الفرد الذى يقوم بالأداء الأفضل لصالح مجتمع المصنع .

فالمسئولية فى حد ذاتها لاتعتبر ضماناً للأداء . ولكن نقص المسئولية يولد المشاكل .

## أنشطة مجتمع العمل

هناك عدد لا نهائى من الأنشطة التى يمكننا مطالبة مجتمع العمل بأن يكون مسئولاً عنها .

يصف ريتشارد والتون Richard E. Walton ـ فى مقالة له نشرت بمجلة رجال الأعمال التى تصدرها جامعة هارفارد Harvard Business Review ـ مصنعاً أنشأه أحد صناع المواد الغذائية فى عام 1958، وكان يفرض، على نحو منهجى، أن تضطلع قوة العمل بمسئولية قرارات مجتمع العمل. ومن بين هذه المهام، مهمة الرقابة على إسناد المهام للرجال لتغطية مراكز عمل الموظفين الغائبين مؤقتاً؛ واختيار أفراد من المصنع للخدمة فى لجان المصنع أو فى فرق العمل، وكذلك تصفية واختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة، ومناقشة إسداء النصح للعمال الذن لا يستوفون نسبة الحضور أو الحضور فى المواعيد المحددة . كان أعضاء مجتمع المصنع يوضعون أيضاً فى لجنة الأمن الخاصة بالمصنع، لأن

الأمن أمر يهم أفراد المصنع، ولأنهم يعلمون دون غيرهم بأموره ومشاكله أو يعرفون على الأقل أين تقع مشاكل الأمن .

وثمة مثال آخر عن الحكم الذاتى فى مجتمع العمل، وهو الغواصة النووية. فمن الواضح أن الغواصة لا يمكن أن تكون مكاناً للتساهل. وينبغى أن يكون لقائدها السلطة النهائية فيها، حيث تكون كلمته لا محل فيها لنقاش . ومع ذلك فإن طاقمها - بغض النظر عن الرتب - يتصرف ويعمل بمثابة وحدة واحدة. ولا يستطيع أحد الانضمام إلى هذا الطاقم إلا إذا قبل الطاقم هذا . وفى حين يقرر القائد طبيعة الأعمال الواجب القيام بها، يقوم كل فرد فى مركز عمله بتحديد كيفية القيام بعمله الخاص، ويعمله وكأن حياة كل فرد تتوقف عليه هو، وهو كذلك بالفعل .

## مجتمع العمل ذو الحكم الذاتى

إن مجتمع العمل الذى يتمتع بالحكم الذاتى لا يعنى «الديمقراطية المشتركة». فليس هناك فى شركة زيس أو فى مصنع الأغذية أو فى الغواصة اجتماعات أو انتخابات. ففرق العمل تنظمها الإدارة للقيام بعمليات محددة ووظائف محددة .

فربما لا يكون - أو ينبغى ألا يكون - مجتمع العمل ذو الحكم الذاتى ديمقراطياً فى جملته. فقد تسير السلطة وتحديد الواجبات بالأقدمية - كما هو الحال فى المصانع اليابانية وفى شركة زيس. فالمهم هو أن تكون مهام مجتمع العمل ذى الحكم الذاتى، مهاماً ذات حكم ذاتى محلى، وأن تضع المسئولية حيث تعايش تبعات القرارات معها .

ليس لدينا جميع الحلول الخاصة بإدارة العمال والعمل، لأن مجتمع المنظمات جديد علينا، فمنذ سبعين عاماً مضت كان الموظفون أقلية صغيرة فى كل مجتمع. كما أن التهوين من أمر الجزرة والعصا كقوة للدفع هو أيضاً موضوع جديد، وكذلك ظهور قوة العمل ذات الدراسة المدرسية العليا أمر جديد. والجيل الجديد من العمالة اليدوية أمر جديد، وظهور العامل المعرفى أمر جديد .

لكننا نعرف ماهية الأسئلة التى يجب أن تطرح، ونعرف طرق المعالجة، ونعرف الأهداف المطلوبة رغم أننا قد لا نستطيع بلوغها .

لقد انتشر التهوين من شأن الجزرة والعصا حوالى عام 1900. وفى الماضى كان المدير يصدر تعليماته أو أوامره بكلمة «إلى عمالى». وبعد عام 1900 كان ذلك يتم بكلمة «إلى زملائنا الموظفين». وفى نفس الزمن بدأ المقاول الألمانى يتحدث عن «زملائى فى العمل» وهو مصطلح صاغته الخدمة المدنية قبل ذلك بقرن من الزمان. وبالطبع، كثيراً ما كان المصطلح الجديد قناعاً لغوياً للتعسف والظلم. ولكنه كان يعكس اندثار «السيد المدير» وحلول المنظمة الحديثة، التى يكون حتى رئيس العمل فيها مجرد عامل مستأجر أو مجرد موظف، يستمد السلطة التى لديه من المسئولية والأداء ولا يستمدها من الميلاد أو الرتبة أو اللقب أو الثروة .

وليس هناك حتى الآن من يخاطب العمال بكلمة «زملائى المديرين» ـ أرجو ألا يتم ذلك أبداً، ومع ذلك فهذا هو الهدف؛ سوف تكون أو يجب أن تكون هناك حقيقة القوة والسلطة الإدارية وحقيقة الأمر وصنع القرار، وحقيقة الدخول العالية والدخول المنخفضة وحقيقة الرؤساء والمرؤوسين. ولكن هناك أيضاً مهمة بناء المنظمات وقيادتها التى يرى فيها كل فرد نفسه بمثابة مدير، ويتحمل فيها عبء المسئولية الإدارية الأساسية : مسئولية عمله الشخصى وعمل المجموعة، ومسئولية إسهامه فى الأداء ونتائج المنظمة كلها، ومسئولية المهام الاجتماعية لمجتمع العمل .



# الاستخدام والدخول والمزايا

***الزمن الوظيفى واستقرار الدخل - مقاومة التغيير وعدم ضمان الوظيفة - حرية حركة العمل الأمريكية : بين الخرافة والحقيقة - العيوب - خطة رين - مطلوب : تعيين منظم - الأرباح والإنتاجية والمزايا - الاستفادة من المزايا - ماهو الشكل الذى يجب أن تكون عليه المزايا - المزايا ومجتمع العمل .***

إن العيش فى حالة خوف من فقدان العمل والدخل يتنافى مع تحمل مسئولية العمل ومجموعة العمل ومسئولية الإنتاج والأداء. وعندما يقل تفشى الخوف - فلا يكون بمثابة مهماز - فإن ذلك يجعله أكثر دماراً. إنه يتعارض بشدة مع مستوى المعيشة ومستوى الأمان التى تعود أغلب العمال عليه فى المجتمعات المتقدمة .

إن العامل سواء الماهر أو غير الماهر وسواء العامل اليدوى أو العامل فى مجالات المعرفة يحتاج إلى قدر كبير من الضمان للوظيفة والدخل لكى يتقبل حمل المسئولية .

وفى الوقت نفسه يحتاج العامل إلى حرية الحركة أيضاً. فكل عامل يجب أن يكون حراً فى ترك العمل غير المناسب له. وكل عامل فى حاجة إلى أن يكون قادراً على الانتقال من شركة أو صناعة تموت إلى أخرى تنمو أو على الأقل إلى أخرى لديها فرصة للبقاء .

كما أن العامل فى مجالات المعرفة خصوصاً الحاصل على تعليم عالٍ متقدم، يحتاج أن يكون قادراً على الحركة إلى حيث يمكنه الإسهام بمعرفته ومهارته بأكبر قدر؛ لأن ترك مهارة المعرفة دون استفادة منها، سيكون بمثابة إنهاك للمجتمع وللفرد نفسه .

ويحتاج الاقتصاد إلى درجة كبيرة من المرونة فى تكلفة العمل، وكذلك الحال فى كل منشأة من منشآت العمل الحر. إن الاعتقاد السائد بأن الأجور تتحمل وطأة التقلبات الاقتصادية هو اعتقاد خاطىء؛ لأن الحمل الأكبر يقع على عاتق رأس المال ـ كما هو المفروض. ففى إحدى السنوات العجاف، تتناقص الأرباح بشدة وقد تختفى. ولكن حصة دخول الأجور فى الإيراد العام – سواء بالنسبة للاقتصاد أو فى إحدى منشآت الأعمال الحرة – فإنها ترتفع بشدة فى سنوات الكساد . وبعبارة أخرى، فإن التكاليف الرأسمالية هى أقل التكاليف ثباتاً فى أى اقتصاد على عكس ما يقوله المحاسبون. أما تكاليف العمل فهى أكثر التكاليف ثباتاً تقريباً فى الاقتصاد أو فى منشآت العمل الحر على السواء. إلا أننا مازلنا نحتاج إلى مرونة، ومازلنا فى حاجة إلى أن ننسب تكاليف الأجور إلى مستوى النشاط الاقتصادى، وإلى التكاليف الأخرى للاقتصاد، وإلى متطلبات ربح رأس المال، وإلى الإنتاجية .

وأخيراً، وهناك حاجة إلى تخفيف الصراع بين أموال الأجور وبين أموال رأس المال، وهو صراع لا يمكن استبعاده. ولكننا نحتاج إلى طريقة ما تقوم بإرساء رابطة بين الاثنين، لإبراز الدور الطويل الأجل للعامل فى أموال رأس المال، ولكى تمكنه من فهم وظيفة الربح والربحية .

ولايوجد أى جديد فى هذه المطالب. لقد كان هناك صراع مستديم مع هذه المطالب بطرق مختلفة فى الاقتصاديات المختلفة وفى منشآت الأعمال الحرة المختلفة، إلا أن الإدارات لم تعالج الاستخدام والدخول والمزايا العينية والنقدية . فقد قامت باتخاذ إجراءات وإصلاحات فقط. ولكن هذه المجالات تعتبر مجالات المسئولية الإدارية بحق، وهى مهام للإدارة .

## ضمان الوظيفة واستقرار الدخل

إن مقاومة العمال فى جميع مستوياتهم للإنتاجية العالية والتغييرات الابتكارية فى

العمل لا تقوم على الخوف فحسب، فهناك على القدر نفسه من الأهمية الخوف من العامل المنجز الذى سوف يكون سبباً فى إخراج عمال آخرين من عملهم. وينتج عن هذا، أن تقوم مجموعة الضغط بالعمل ضد العامل الذى أصبح ـ بسبب رغبته فى الإنجاز ـ يشكل تهديداً لأمن زملائه العمال .

إن مقاومة التغيير والابتكار ليست كامنة فى طبيعة الإنسان، والخبرة اليابانية أثبتت هذا. وحيثما وفرت إحدى منشات الأعمال الحرة الغربية وظيفة مماثلة وضمان للدخل، فإن مقاومة التغيير أو التجديد تختفى .

وكانت تلك تجربة زيس فى القرن الماضى كما كانت تجربة آى بى إم فى الخمسة والعشرين سنة التالية للحرب العالمية الثانية .

وهناك مثال آخر من شركة كروب بألمانيا، حيث كان الاستخدام مدى الحياة مكفولاً للعمال حتى وقت قريب وحيث كانت مقاومة التغيير والتجديد أمراً غير معروف. وهذا يوضح تماماً مقدرة شركة كروب على البقاء فى مركزها القيادى لصناعة الصلب فى القارة الأوروبية لمدة طويلة من الزمان .

وبالمثل فإن ماركس وسبنسر بإنجلترا ـ فى حين أنها لم تكن تقدم ضمانات رسمية للوظيفة ـ إلا أنها كانت تقدم الاستخدام الثابت والمضمون عملياً، ولهذا أيضاً لا نجد فى هذه الشركة أى مقاومة للتغيير والابتكار .

إن مقاومة التغيير ترجع إلى الخوف من فقدان الوظيفة، وهذا ما يثبته مثال يابانى لأن الصناعة اليابانية لا تقبل التغيير عادة .

وثمة استثناء على ذلك يتمثل فى السكك الحديدية الوطنية اليابانية. فقد منح العمال فى السكك الحديدية الضمان الوظيفى. ومع ذلك يتملكهم الخوف من فقدان الوظيفة. فكل فرد فى اليابان، وبخاصة موظف السكك الحديدية نفسه، يعلم أن السكك الحديدية متخمة بالموظفين. وأى تغيير فى قواعد العمل أو الإجراءات أو اللوائح، يهدد بتعريض القوى البشرية الكبيرة والزائدة عن الحاجة لخطر الاستغناء عنها. ولذلك كانت جميع التغييرات فى هذه الشركة تقاوم بمرارة، بل إنها كانت تمنع بواسطة الموظفين، ولهذا يستميت

الموظفون لمقاومة كل تغيير ويحولون دونه. ولهذا فإن عمال السكك الحديدية اليابانية على علاقة سيئة ومريرة مع مستخدميهم، أى مع الحكومة اليابانية. مع أنهم ربما كانوا يحصلون على أعلى الأجور فى اليابان .

وبعبارة أخرى، فإن المطلوب لا ينحصر فى ضمانات للوظيفة والدخل عن طريق التعاقد أو القانون فحسب .فلكى نقدم للعامل الضمان الذى يحتاجه لكى يتحمل مسئولية العمل، يجب أن تكون هناك حقيقة واقعية لهذا الوعد بالضمان. فالاحتفاظ بالأفراد مدرجين في قائمة المرتبات مع عدم وجود عمل لهم، قد يولد حالة من عدم الأمان تماثل حالة فقدان الوظيفة. فليس المطلوب مجرد ضمان للدخل، ولكن المطلوب نظام لتوفير العمل القائم فعلاً على نحو منهجى، أى يكون العامل عضواً منتجاً فى المجتمع .

أما فى الغرب، فإن ضمان الوظائف والدخول بصورة رسمية إنما هو الاستثناء وليس القاعدة . ومع ذلك، أعتقد أننى قدمت أمثلة كافية تبين أن الاستثناءات أكثر مما يعتقد معظم الناس (وجميع زعماء الاتحاد على نحو عملى). غير أن التأمين لضمان الوظيفة والدخل يتزايد دخوله فى بناء هذا النظام الآن .

وكانت الخطوة الأولى هى تعويض البطالة، إلا أن أفضل الشركات والصناعات قامت - بعقود مع نقابات العمال أو دونها ـ بوضع الكثير من النصوص، مثل : التعويض التكميلى ضد البطالة وتعويض إنهاء الخدمة، وقواعد الأقدمية للاستغناء عن الخدمة التى تمنح للموظفين القدامى، فى الواقع، ضمان وظيفى عملى .

ونتيجة لهذا فقد ازدادت تكاليف العمل فى الغرب جموداً، وقد تكون أقل مرونة الآن، على الأقل فى الصناعات الأساسية، عن تكاليف العمل فى اليابان، فقد يتمكن المستخدم الأمريكى فى صناعة إنتاجية كبيرة من الاستغناء عن الموظفين بسهولة أكثر من المستخدم اليابانى أو حتى المستخدم الأوروبى. إلا أنه سيكون ملزماً بدفع تعويض إنهاء الخدمة والتعويض التكميلى ضد البطالة، والتزامات أخرى تجعله يستمر فى دفع ما يصل إلى نحو ثلاثة أرباع أجر العامل المستغنى عنه أو أكثر، وذلك لمدة تتراوح من ستة إلى تسعة شهور.

وفى الوقت نفسه، نجد أن لدى القوى العاملة الغربية حرية حركة عالية بالمقارنة

بزميلتها باليابان، فالعمال فى مجالات المعرفة، بصفة خاصة، يمكنهم الانتقال بسهولة من مستخدم لآخر .

وهناك اعتقاد ـ حتى فى الولايات المتحدة - بأن العمال الأمريكيين، وبخاصة المؤهلين بالمعرفة ، يقومون بتغيير وظائفهم كثيراً، إلا أن هذا لا ينطبق على المتخصصين والمديرين .

وفى الشركات الأمريكية الكبيرة، ومعظم الشركات الصغيرة، يكون معدل تغيير المديرين والمتخصصين المهنيين منخفضاً جداً. لكن هذا المعدل يزداد كثيراً فى أول السلم الوظيفى، أى فى الثلاث أو الخمس سنوات الأولى لاستخدام الفرد. وهناك معدل كبير للدوران أو للتغيير فى الوظائف الإدارية العليا، وذلك أكثر من مثيله فى أوروبا، ناهيك عما يوجد فى اليابان. أما فيما بين هذا وذاك ـ أى بين العمال القدامى والإدارات المتوسطة والصغرى وبين العمال فى مجالات المعرفة والمهنيين المتخصصين والفنيين ـ فإن تغيير الوظيفة يعتبر الاستثناء وليس القاعدة. وفى كل شركة أمريكية كبيرة، تشغل أغلبية الدرجات الوسطى بأفراد قاموا بتغيير عملهم مرة واحدة على الأكثر، خلال بضع سنوات من تخرجهم من كلياتهم. وأول تغيير قاموا به لعملهم، تم وهم ما زالوا صغار السن، وعادة ما يكون هو التغيير الأخير لهم. وبعدها قد يتم تغيير عملهم جغرافياً من أحد مواقع الشركة إلى موقع آخر، ولكنهم نادراً ما يغيرون مستخدميهم. وغالباً لا يوجد فرق فى طول الخدمة وأنماط المستقبل الوظيفى بين الأفراد الإداريين والمهنيين المتخصصين والفنيين فى الشركات الأمريكية والأوروبية الكبيرة على سبيل المثال بين جنرال إلكتريك وسيمنس. كما لايوجد فرق كبير فى الرتب المتوسطة وفى المجموعة العمرية فيما بين نهاية العشرينيات ونهاية الخمسينيات، بين الشركة الأمريكية الكبيرة ومثيلتها اليابانية .

إن استقرار العمل هو القاعدة وليس الاستثناء بين العمال ذوى الياقات الزرقاء فى الولايات المتحدة الأمريكية. وثمة مقياس طيب لهذا وهو تجربة خطط معاش التقاعد فى الصناعة الأمريكية، التى تغطى، فى الواقع، جميع المشروعات الكبيرة والمتوسطة الحجم (وربما غالبية منشآت الأعمال الحرة الصغيرة) . إن هذه الخطط تقع تحت هجوم حاد فى هذه الأيام، لأن «نسبة الموظفين الذين يتسلمون معاشاً بالفعل لايتعدون 70٪ من الموظفين».

وهو فى الحقيقة عيب خطير، يحتاج إلى علاج عن طريق اعتبار المعاش حقاً مكتسباً مثلاً، وجعله قابلاً للتنقل مع الموظف من مستخدم لآخر. ولكن المشكلة تنشأ لأن خطط معاش التقاعد فى الولايات المتحدة تشترط العمل لمدة من خمسة وعشرين إلى ثلاثين عاماً عند المستخدم نفسه. إن أكثر من ثلثى قوة العمل لديهم فى الواقع استخدام مدى الحياة، وهى نسبة أكبر مما فى اليابان. كما أن متوسط انتقال العامل بين الوظائف فى الولايات المتحدة عالية بالفعل. إلا أن الحجم الأكبر لمعدل تغيير العمل يحدث، فى حالة المديرين والمهنيين فى السنوات الأولى للخدمة، حيث يقوم الشبان بتغيير وظيفتهم مرتين أو ثلاث مرات فى كل عام. وبعد أن تمضى على خدمتهم مدة خمس أو ست سنوات يتزوجون ويعولون أسرهم ويميلون إلى التوقف عن التنقل بين الوظائف، وسرعان ما يحصلون على أقدمية فى العمل تحقق لهم قدراً كبيراً من الأمن الوظيفى .

## العيوب

حققت الدول المتقدمة من الناحية الاقتصادية (فيما يتعلق بتكاليف العمل والدخول) درجة عالية من ضمان الاستخدام واستقرار الدخل. غير أن هناك فى كلا النموذجين ـ الأمريكى الأوروبى والياباني ـ عيوباً خطيرة .

ويمكن القول بأن النظام الأمريكى ـ الأوروبى أقل مرونة فى الحقيقة من حيث تكاليف العمل عن النظام اليابانى. ولكن الخوف مازال ملحاً من الناحية السيكولوجية. فلا يتحقق استقرار الدخل حين يكون العامل فى حاجة ماسة إليه أى حين يكون أطفاله صغاراً، وحينما يكون أبويه المسنين فى حاجة إلى رعايته. وحينئذ تكون أقدميته منخفضة نسبياً. وليس هناك «نظام» حقيقى، وإنما فوضى من الارتجالات لكل حالة طارئة. ونتيجة لهذا لا يمكن التنبؤ بحالة الفرد تقريباً. فربما نجد فرداً لديه ضمان تام للدخل ولمدد طويلة فى أيام البطالة أو المرض، فى حين نجد آخر ليس لديه أى ضمان للدخل أو أمان ضد البطالة والمرض أو القليل منها .

وحرية التحرك بين الوظائف متاحة فى الغرب (ورغم أنها غير مقيدة على الإطلاق ـ فهناك عقبات حقيقية وبخاصة فى صورة القيود التى تضعها النقابات وتحديد الاختصاصات التى تحول دون الوصول إلى الحرف والوظائف أمام القادمين الجدد). إلا

أن المعلومات عن فرص التوظف نادرة، باستثناء بعض الأعمال فى مجالات المعرفة. ومن الناحية الإحصائية فإن خطر البطالة طويلة المدى صغير جداً(باستثناء فى حالة الكساد فى اقتصاد أو صناعة أو إقليم جغرافى منعزل). إلا أن الفرد لا يرى أمامه نمطاً سليماً، ولذا فإن الخوف من فقدان العمل يظل ماثلاً أمامه باستمرار .

وربما كانت واحدة من أكثر الابتكارات الاجتماعية فائدة فى السنوات الأخيرة هى «صائد الرؤوس»، وهى شركة توظيف التنفيذيين المهنيين. فهى توفر نظاماً للمعلومات لفرص العمل للأفراد الإداريين والمهنيين، وقد قللت هذه الشركة من عدم اليقين ومعه الخوف. إلا أنه لا يوجد شيء مماثل فى أغلب الدول بالنسبة لصغار العمال والكتبة .

أما النظام اليابانى فإنه يمنح الموظفين فى المنظمات الحديثة درجة عالية من الأمن النفسى. ولكن هذا النظام تنقصه حرية التحرك بين الوظائف، وهو الأمر الذى تتزايد خطورته؛ إذ يلزم اليابان بالحفاظ على الاستخدام فى صناعات الأمس دون صناعات الغد، وبخاصة فى فترة مثل السبعينيات والثمانينيات عندما ينكمش الإمداد بالعمال الجدد بسبب التغيرات السكانية . إن تقييد التحرك بين الوظائف يزيد من تبرم الشباب المؤهلين تأهيلاً عالياً بالمعرفة. إنهم يتحولون إلى قوة اقتصادية مهملة باعتبارهم أفراداً مؤهلين بالمعرفة، فمثلاً، لا يتمكن المهندسون أو خبراء الكمبيوتر أو المحاسبون من التحرك إلى حيث يمكنهم الإسهام بمعرفتهم بأكبر قدر. إذ يفرض عليهم البقاء فى أماكنهم حتى ولو كان هناك قليل من العمل ليقوموا به. وبما أن مركز ثقل قوة العمل يتحول إلى العمل فى مجالات المعرفة بدرجة أسرع فى اليابان مما هو فى الغرب باعتباره نتيجة للانفجار التعليمى، فإن هذا يهدد بضرر متزايد .

## خطة رين

تظهر التجربة السويدية أن هذه العيوب لم تحددها مسبقاً «القوانين» الاجتماعية أو الاقتصادية. ولقد استنبط جوستا رين Goesta Rehn، أحد قادة نقابات العمال النظام السويدى فى بداية الخمسينيات. فلقد تحقق رين من أن السويد يجب أن تغير الهيكل الاقتصادى والصناعى، وأن تقلل من الصناعة التقليدية قليلة التكنولوجيا وقليلة الإنتاجية. وتحقق، فى الوقت نفسه، من ضرورة إعطاء العامل الأمان. وفى ظل النظام السويدى –

وهو ما يتناقض بشكل حاد مع النظم التى تأخذ بها معظم الدول الغربية الأخرى ـ لم تقابل الشركات والصناعات بالتشجيع للاحتفاظ بالموظفين، بل على العكس فقد كانوا يقابلون بالتشجيع لتوقع أى زيادة غير ضرورية فى الاستخدام قد تنتج من التطور التكنولوجى أو من التغير الاقتصادى . وفى الوقت نفسه، كان ينتظر من الصناعات ومنشآت الأعمال الحرة أن تتوقع احتياجات المستقبل من العمال الإضافيين ومهاراتهم. وتم تغذية مجلس إدارة رين بهذه المعلومات، وهى منظمة شبه حكومية وشبه خاصة، يعمل فيها كل من الحكومة وأصحاب الأعمال ونقابات العمال. وكان هذا المجلس يدون دخل الموظف الزائد عن الحاجة ، ويقوم بتدريبه ويجد وظيفة جديدة له ويعينه فيها، وإذا دعت الضرورة يحركه إلى موقع عمل جديد ويدفع له تكاليف الانتقال .

وتشرح خطة رين التحول الاقتصادى فى السويد. وحتى عام 1950 كانت السويد تعتبر دولة متخلفة بالنسبة لمعظم سكانها. وكان الجزء الأكبر من قوة العمل يستخدم فى أنشطة منخفضة الإنتاجية ومنخفضة الدخل. وبعد عشرين عاماً أصبحت السويد واحدة من قادة التكنولوجيا فى العالم، وذات مستوى معيشة يلى مستوى المعيشة فى الولايات المتحدة. وتحرك جزء كبير من قوة العمل من وظيفة لأخرى دون أدنى إعاقة ودون مقاومة للتغيير، وبرغبة غير عادية فى اكتساب المهارات الجديدة وتعلم الأمور الجديدة .

ويبرز هذا المثل السويدى أنه حتى فى أكبر تحول اقتصادى نجد أن ضمان الوظائف والدخول لا يمثلان مشكلة كبيرة. فالخوف حقيقى ويصيب الأفراد بالشلل التام. إلا أن المشكلة فى حد ذاتها تعتبر من الناحية الإحصائية مشكلة هامشية .

وكان رئيس نقابة العمال الذى عارض خطة رين فى أول الأمر يقول : «أتذكرون، عندما كانت كل أم تموت هلعاً من مرض شلل الأطفال فى كل صيف؟ إلا أن شلل الأطفال، من الناحية الإحصائية، كان أقل خطراً من أى مرض آخر من حولنا. وكلنا كنا نخشى البطالة وفقدان الوظيفة تماماً كما كانت الأمهات تخاف من مرض شلل الأطفال. إن الخوف يصيبنا بالشلل وللسبب ذاته الذى يجعل الأمهات يفزعن من مجرد التفكير فى مرض شلل الأطفال، إلا أن كل حالة كانت نادرة غير متوقعة وغامضة وخسارة كبيرة .

لقد تولت السويد ـ فى ظل خطة رين ـ مسئولية العامل أبعد مما تولتها اليابان، إلا

أن النفقات كانت هامشية . وفى الحقيقة، فإن السويد بالرغم من تعويضاتها العالية جداً ضد البطالة، فإنها تدفع أقل مما تدفعه الصناعة الأمريكية للاحتفاظ بالوظائف والدخول، تحت اسم خطط التعويض التكميلى والتعويض عن إنهاء الخدمة .

## مطلوب تعيين منظم

من الضرورى أن نجعل حقيقة ضمان الوظيفة (فى الغرب) وضمان استقرار الدخل واضحة وجلية. إننا نحتاج فى الغرب إلى استخدام العلاقة اليابانية بين تأمين الدخل والحاجة إلى ضمان الدخل للمجموعات المختلفة، وبخاصة ما يتعلق بمراحل دورة حياة الأسرة كما أن على اليابانيين أن يسمحوا بحرية التنقل بين الوظائف، وبخاصة بالنسبة للعاملين فى مجالات المعرفة .

وعلاوة على ذلك، يتطلب ضمان الوظيفة واستقرار الاستخدام نشاطاً منظماً للتعيينات. والتكاليف زهيدة تقريباً. ولكن افتقار المستخدم إلى التعيين المنظم سيجعله مجمداً فى مكانه. ولن يمكنه تخفيض الاستخدام أو حتى تخفيض تكاليف العمل. وسوف يظل الخوف وانعدام الأمان قائمين إلا إذا قام المستخدم بتولى مسئولية فعالة، بطريقة أو بأخرى ، لتعيين الموظفين الذين يجب الاستغناء عنهم . وفى أى عمل نجد أنه إذا قبل المستخدم الالتزام بإيجاد وظائف للعمال الزائدين عن الحاجة، فإن ذلك يوجد الأمان النفسى. والأمثلة كثيرة : ومرة أخرى تقود شركة زيس المسيرة فى حين تحظى بضمان الاستخدام خلال فترات التقلبات الاقتصادية الصغرى، فقد واجهت بعض السنوات من الكساد. وكان هناك قدر كبير من التكنولوجيا الزائدة عن الحاجة على الرغم من التعلم المستمر. ثم قامت زيس بتعيين الأفراد الذين ألغيت وظائفهم، ولم تجد صعوبة فى إيجاد وظائف بديلة لهم، بنفس المستوى الذى كانوا عليه فى شركة زيس .

وثمة مثال آخر أحدث، اعتبرت شركة أمريكية لصناعة الحاويات الزجاجية والبلاستيكية، أن واجب المستخدم هو إيجاد وظائف للأفراد المتوفرين الزائدين عن الحاجة نظراً للتغييرات التكنولوجية والاقتصادية، سواء أكانوا من صغار العمال اليدويين أم كتبة أم مهنيين أم مديرين. فقد كانت أعداد الموظفين المطلوب إعادة تعيينهم فى كل عام أعداداً بسيطة. وفى أغلب الحالات، تمكن مدير الوحدة بمساعدة موظفى شئون الأفراد من تعيين

هذا العدد بسهولة، وفى محيط سكنه أيضاً. وكان الأمر يتطلب من حين لآخر الحاجة إلى الاحتفاظ بفرد على نفقة الشركة، كما كانت الشركة تحتاج إلى إعطاء بعض الأفراد تقاعداً مبكراً بمعاش كبير. ولم يتكلف هذا البرنامج كثيراً على مدى السنين . وقد أبدى العمال فى هذ الشركة رغبة كبيرة فى تحمل المسئولية فى عملهم وإنجازاتهم ـ ووصلت مقاومتهم للتغير التكنولوجى والإنتاجية العالية إلى أقل حد .

وهناك مثال آخر مختلف ويختص بشركة كبيرة للاستشارات الإدارية. ففى الثلاث إلى الخمس سنوات الأولى، لا تعطى هذه الشركة لموظفيها المتخصصين أى ضمان وظيفى، حيث يكونون في هذه الفترة تحت المراقبة والاختبار، ونسبة الاستغناء عن الموظفين كبيرة. ولايستبقى الأفراد الذين يتعدون فترة المراقبة والاختبار، ويصبحون مستشارين فى كشوف المرتبات بعد سن الثامنة والثلاثين أو الأربعين، إلا إذا تم قبولهم بواسطة المجموعة كشركاء كاملين . ولا يستبقى فى هذه الشركة بعد سن الأربعين، إلا فرداً واحداً من سبعة أفراد. ومع ذلك لا يوجد أى خوف فى المجموعة، وليس هناك مطالب لضمان الوظيفة أو الدخل ، لأن الشركة تتعهد دون أى التزام من جانبها ، بتعيين كل من يتعدى فترة المراقبة والاختبار، حتى إذا كان لا يصلح ليكون شريكاً خلال العشر سنوات التى تلى تعيينه. ويقوم الشركاء القدامى بأنفسهم بأغلب التعيينات ، عن طريق معارفهم الشخصية فى منشآت الأعمال الحرة بالعالم. وكان كل موظف شاب يعلم بأنه سيطلب منه ترك الشركة حين تكون حاجته ماسة إلى الوظيفة والدخل أكثر من أى وقت آخر؛ أى عندما تكون احتياجات عائلته أعلى ما يمكن، إلا أنه لا يهتم كثيراً، فهو يعلم أن الشركة ستقوم بتعيينه، وبالتالى سيزداد دخله .

إن النظام السويدى لن يجدى فى حالة أى كساد تجارى كبير، ولن يجدى أى نظام آخر بما فى ذلك النظام اليابانى. ولكن الكساد الاقتصادى الكبير أمر نادر الحدوث، ففى مثل هذه الأوقات يعلم كل الناس استحالة وجود أى ضمان واقٍ لهم ، ولا يتوقعون المعجزات .

إن المشكلة الرئيسية فى ضمان الوظيفة والدخل لا تكمن فى الكوارث العامة، بل تكمن فى تأثير التغييرات الصغيرة على الفرد، مثل : التقدم التكنولوجى الذى قد يلغى

وجود شركة ما أو صناعة ما أو عمل يدوى ما، وكذلك التحسينات فى الإنتاجية الذى يسبب خفض قوة العمل المطلوبة، ومثل التغييرات الصغيرة فى المطالب الاقتصادية، واقتصاديات النقل وفى خط الإنتاج أو العملية، وهى كلها تعتبر أحداثاً هامشية من الناحية الإحصائية، فى حين تعتبر بالنسبة للأفراد مرضاً مثل شلل الأطفال .

وهذه المشكلة لم تعد مشكلة نقدية، لأن المال ينفق لضمان الوظيفة واستقرار الدخل. كما أن الحاجة الآن فى الغرب بالذات، تدعو إلى شرح وتوضيح الضمان الموجود حالياً، ثم إعادة النظر فى تنظيم التنقل الذى يحتاجه الاقتصاد والمشروع والعامل . وبتعبير آخر، فإن المطلوب هو قليل من الذكاء وبعض الجهد فى العمل .

## الأرباح والإنتاجية والمزايا

إن أول شىء يهتم به العامل هو العمل كوسيلة للعيش فيما يختص بالبعد الاقتصادى للعمل . ولكن هناك أيضاً الصراع القائم بين أموال الأجور والأموال الرأسمالية؛ أى بين المصلحة الاقتصادية للعامل بالأجر والمرتب، وبين حاجة الاقتصاد والمشروع (وأخيراً العامل) إلى الأرباح والإنتاجية .

وفى الولايات المتحدة، على الأقل، يعتبر هذا الصراع الآن من الأمور البائدة، لأن العامل فى الاقتصاد الأمريكى هو المستفيد من أموال الأجور والأموال الرأسمالية.

إن الصناعة الأمريكية ـ وعلى الأقل الأعمال الحرة الأمريكية ـ الكبرى والمتوسطة الحجم، يملكها مجلس أمناء من الموظفين . وبحلول عام 1990 ـ وعلى الأكثر فى عام 2000 ـ ستمتلك صناديق المعاشات وصناديق الأموال المشتركة، ما بين ثلثى و ثلاثة أرباع أو أكثر منشآت الأعمال الحرة الأمريكية الكبيرة والمتوسطة الحجم . إن هذه الجهات المسئولة عن الموظفين والعمال قد أصبحت الآن أكبر مجموعة من حملة الأسهم والملاك فى الاقتصاد الأمريكى، وهم الرأسماليون الحقيقيون الوحيدون الآن .

ومع ذلك فالحقيقة أن العامل ومالك الأسهم أصبحا شيئاً واحداً، ويبدو أن الشخص نفسه ليس له إلا تأثير ضعيف (إن وجد) فى العداء للأرباح . ويبدو أن الملكية الكاملة للعامل واستبعاد كل الملاك الخارجيين ليست ذات تأثير كبير أيضاً .

وتوجد الآن شركة أمريكية كبيرة يمتلكها موظفوها تماماً، وهى شركة خدمة الطرود المتحدة (وهى التى حلت محل مكاتب البريد الأمريكية فى خدمة الطرود البريدية على نطاق البلاد بأكملها). إلا أن هذه الشركة المتحدة أصابتها مشاكل عمالية كثيرة منذ عدة سنوات، لعدم تعاون الموظفين مع رؤسائهم، ويقومون بالإضراب ضدهم .

وهناك مثال على نطاق أكبر فى يوغوسلافيا، حيث نجد أن جميع الأعمال الحرة الكبيرة مملوكة بواسطة عمالها، وهناك مجلس عمال منتخب يعتبر الجهاز المتحكم فى كل المشروع . ورغم ذلك فلم تكن هناك أى شكاوى من الإدارات عن أى ضغوط من الملاك من أجل المطالبة بأرباح أكبر . بل على العكس فإن الإدارات كانت تكافح من أجل الحصول على أرباح مناسبة ضد مقاومة العمال، وكان طلبهم الدائم، هو أرباح أقل وأجور أعلى، لدرجة تهدد ملكية العمال للصناعة بواسطة التضخم فى الأجور .

وربما كانت أغرب حالة هى اليابان، حيث نجد أن الموظفين فى الشركات، وبخاصة الكبيرة والحديثة، هم الملاك الوحيدون الحقيقيون. حيث إن الموظف سواء كان من صغار الموظفين أو نائب الرئيس التنفيذى لا يمكن فصله كقاعدة لأن المشروع هناك يدار فعلاً من أجل الموظفين، فهم يعتبرون «الملاك المستفيدون» من الناحية القانونية (أو الاقتصادية). وبما أنهم لا يستطيعون العمل فى مكان آخر، لذا نجدهم يهتمون بشدة ببقاء ورخاء الشركة التى توظفهم . وفى الغرب كنا نقول إن «كل ما يملكه العامل هو طاقته على العمل»، أما فى اليابان فهو لا يمتلك حتى ذلك . وكل مايملكه هو رفاهية شركته. إلا أنه لا توجد دولة مثلها تقاوم الأرباح . وهم دائماً يقولون لنا مراراً وتكراراً : إن الربح بالنسبة لنا «نحن اليابانيين» يعتبر كلمة قذرة، وهى عادة ما ترادف كلمة الاستغلال .

*إن العامل المالك لعمله الذى يقاوم الأرباح* ويرفض مطالب *التمويل الرأسمالى*، ليس غير منطقى فى جملته . ومن الحمق أن نفسر مقاومته للأرباح على أنها نتيجة «اضطراب اشتراكى» كما فعل المحافظون على مدى مائة عام .

*إن السبب الرئيسى* يكمن فى أن *الربح* صغير بالمقارنة للأجر والمرتب كى يميل التوازن نحو العامل المالك. وهذا يصدق بالذات فى مجتمع المنظمات، حيث يكون أغلب العاملين، موظفين بالأجر أو بالمرتب . إن الأجر ودخل مرتب الموظف فى مثل هذا المجتمع

يصل إلى ثلثى الدخل الشخصى الإجمالى فى الدولة بعد أرباح الضرائب المحدودة التى تصل إلى مابين 5 أو 6 ٪. وبعبارة أخرى، فإن ما يملكه الموظف والدخل الذى يعتمد عليه هو وظيفته. والأرباح – حتى لو حصل عليها كلها – ليست إلا أرباح هامشية، وليست كبيرة. والسلوك العقلانى للموظف هو أن يزيد أجره ودخله إلى أقصى حد، حتى إذا كان ذلك على حساب حصته فى الأرباح .

والتفسير الثانى هو أن الخطط التى تسدد حصص الأرباح أو حصص الإنتاجية كدخل ، هى خطط للأوقات السعيدة فقط ، وهى خطط مناسبة طالما كانت الأرباح والإنتاجية عالية. إنها تولد الاستياء والإحباط بمجرد هبوط حصص الأرباح ومكافآت الإنتاجية. وفى أى عام نجد إن خُمسى منشآت الأعمال الحرة فى اقتصاد أى دولة لا يحقق أرباحاً ولكنه يعمل بخسارة .

إن معاملة الربح على أنه دخل تعد خطأ كبيراً . فالربح يعتبر رأسمال، أى مدخرات، وليس له معنى إلا إذا تم استخدامه فى بناء رأس المال، فعندئذ فقط نستطيع فهم و ظيفة الربح .

وحيثما كان الربح كرأسمال تتم هيكلته باعتباره فائدة للموظف فإن تأثيره يكون عظيماً. وفى بعض الأحوال تختفى المقاومة للربح تماماً .

وهناك مثال آخر وهو شركة سيرز وروبك وأموال المعاشات بالمشاركة فى الربح. فهناك علاقة واضحة بين أرباح الشركة وحاجة الموظف الكبرى إلى معاش التقاعد. وهناك علاقة واضحة كذلك بين ربحية الشركة وحجم معاش الموظف عند التقاعد. وكانت شركة سيرز هى الشركة الوحيدة التى تحقق ربحاً لدرجة أن خطتها كانت ركيزة للموظفين ذوى الخدمة الطويلة . ومن المناسب افتراض معرفة الموظف بأن ربحية الشركة تعنى معاشاً تقاعدياً أكبر، قد يتعلق بربحية الشركة. إن جميع الموظفين على كل المستويات، من أدنى المستويات إلى أعلاها، وبما فيهم أعضاء النقابات ، مستعدون للإسهام فى الأرباح، ولقبول زيادة ربحية الشركة كهدف يعملون من أجله .

إن مثال سيرز وأيضاً مثال شركة زيس يشير إلى أن المزايا هى المجال الذى يمكن

فيه الربط المفيد بين ربحية الشركة واحتياجات العامل، فالفرد الموظف يبنى رأسماله فى مجالات المزايا، وهو يحتاج إلى اليقين فيما يختص بآماله وتدبير احتياطى ضد الخطر . ويمكن فى الوقت نفسه توفير ضمان للأفراد فى مجالات المزايا المتعددة على أساس التوزيع الاحتمالى، أى بتكلفة ضئيلة للفرد .

إن أحد هذه المجالات يتمثل فى خطر البقاء على قيد الحياة ، أى الحاجة إلى تدبير احتياطى للتقاعد. ومع متوسط العمر فى الوقت الحاضر، فإن البقاء على قيد الحياة حتى التقاعد أمر على درجة عالية من الاحتمال. فإذا امتد على مدى سنوات كثيرة وشمل مجموعة كبيرة فإن دخل التقاعد الكافي يمكن تمويله من أقساط ضئيلة سنوية للفرد. وهناك مجال آخر مماثل وهو الرعاية الصحية ، فالمخاطر الاقتصادية الفردية تذهب إلى حد أبعد مما يستطيع الفرد الغنى تحمله. إلا أن هناك توزيعاً احتمالياً يجعل التغطية الإجمالية رخيصة إلى درجة معقولة. وأخيراً، هناك موضوع ضمان الوظيفة والدخل، ومخاطر الكوارث الفردية، ولكنهما من حيث الأساس الاحتمالى يعتبران مخاطر جماعية ضئيلة .

وهذه كلها مزايا عينية ونقدية يمكن تدبيرها من الأرباح المتقلبة ، فمن الممكن أن تتأرجح الإسهامات فى أموال التقاعد والرعاية الصحية وصيانة الوظيفة والدخل، بين الصعود والهبوط فى السنة الواحدة. والمهم هو أن المخصصات المالية تكون كافية على مدى يتراوح من ثلاث إلى عشر سنوات؛ أى أن الإسهامات الضئيلة فى سنة ما، يمكن تعويضها بإسهامات كبيرة فى سنة أخرى، ذات ربحية أكبر .

## الاستفادة من المزايا

لكى تكون خطط المزايا مؤثرة يجب إعادة بنائها .

لا يوجد نقص فى المزايا فى البلاد المتقدمة، فهى تنمو كالأعشاب البرية . ولقد بدأ ظهورها حوالى عام 1920، ويوجد منها نوعان منذ ذلك الحين .

النوع الأول هو النظام اليابانى، حيث تكون هذه المزايا انتقائية بدرجة كبيرة ، وتتركز فى احتياجات المجموعات الفردية والأفراد ، ولا توجد لها خطة منظمة كقاعدة.

فالفرد ليست له حقوق . وإسهامات المستخدم (صاحب العمل) فى هذه المزايا ليست مؤسسة على تقدير الاحتمالات المستقبلية الاكتوارية، بوجه عام، بل على احتياجات اللحظة.

أما فى الغرب، فقد تطورت هذه المزايا لتكون حقوقاً ثابتة مؤسسة على خطط ثابتة. وإجمالاً، لا توجد مرونة فى الاشتراك فيها أو الاستفادة منها. فالمستخدم يدفع مبلغ معين عن كل موظف. ويتلقى جميع الموظفين دون النظر إلى جنسهم أو سنهم أو مهاراتهم، المزايا نفسها، إما كمية مطلقة أو متناسبة مع المرتب، سواء تناسبت مع احتياجاتهم الكبيرة أم لا .

وهذان النظامان جعلا من العامل، فى الواقع، أكبر متلقٍ للأرباح، أى أكبر متلقٍ لرأس المال، لأن المخصصات المالية لتقاعد العمال أو لتعليم العمال، هى استثمارات رأسمالية وليست أجوراً على الأقل فى العرف الاقتصادى. إلا أن كلا النظامين لا يتناسب مع احتياجات العامل أو احتياجات المشروع والاقتصاد .

إن نقطة الضعف فى النظام الغربى هى أن النظام تنقصه الانتقائية، فكل مجموعة فى قوة العمل تنال المزايا نفسها سواء كانت مفيدة للمجموعة حقاً أم لا. ونتيجة لهذا، فإن أى مجموعة لن تنال المزايا التى تناسبها تماماً. وكل مجموعة تحصل على المزايا التى قد لا تحتاج إليها حقاً، ولذا فلن تكون لهذه المزايا أى قيمة لدى هذه المجموعة، مع أنها تدفع شهرياً أقساطها بطريقة أو بأخرى .

إن السبب فى هذا هو الاعتقاد السارى بين الموظفين على مختلف مستوياتهم ، بأن هناك مزايا مجانية. وإذا قام المستخدم بدفعها، فإن معظم الموظفين يعتقدون بأنها لا تكلفه شيئاً. و تقع النقابات العمالية تحت هذا الوهم. ولسنا بحاجة لأن نوضح أنه ليست هناك مزايا مجانية، فكل المزايا جزء من تكلفة المشروع والاقتصاد. وبما أن ثلثى الدخل الشخصى لكل مجتمع متقدم يتمثل فى الأجور والمرتبات (التى لا تشمل دخول المزارعين وأصحاب المحلات الصغيرة والمهنيين المستقلين) فلن نجد من يدفع هذه المزايا سوى الأفراد الذين يتلقون الأجور والمرتبات .

وهناك سبب آخر لعدم هيكلة المزايا فى الغرب كى تعطى أكثر فائدة للمتلقى وهو

اعتقاد نقابات العمال بأن ما يكلف المشروع أكثر يفيد الموظف أكثر. فنقابة العمال تقدر قيمة المزايا بقدر ما «تضر» تلك المزايا المشروع .

وعلاوة على هذا، فإن أغلب المزايا فى الغرب لا ترتبط بأداء مشروع ـ أو لا ترتبط بشكل واضح على الأقل. إنها ثابتة. والمطلوب هو خطط لإقامة «أرضية» بإسهامات محددة بالفعل، حتى إذا تأرجحت من سنة إلى سنة ، طبقاً لأرباح الشركة وإنتاجيتها. ولكن على شرط ألا يكون لها حد أعلى. فالإنتاجية والربحية غير العاديتين فى شركة سيرز وروبك جعلتا بالإمكان تحقيق زيادات ذات حجم كبير فى مستويات المزايا دون أن تفرض أعباء دائمة .

إن النظام اليابانى يسّر رضا أكبر للعامل، وعبئاً أقل على المشروع والاقتصاد. وهذا نتيجة للانتقائية، أى قدرة النظام على مطابقة المزايا الخاصة بمجموعة ما أو موظف ما، حسب الاحتياجات المحددة. إلا أن النظام اليابانى فى الوقت نفسه يعتبر نظاماً تعسفياً. فالإدارة هى التى تقرر ما هو الأنسب للموظف، ولا توجد لديها خطة ولا تنبؤات. ولذا يوجد ضغط متزايد فى اليابان على طلب خطط تعاقدية متفق عليها وواضحة، كما يحدث فى الغرب .

وفضلاً عن ذلك، فالنظام اليابانى يعمل حتى أقل من النظام الغربى لكى يربط المزايا بالربحية والإنتاجية . وفى اليابان تعتبر مزايا الموظف استثمارات رأسمالية، وهذا أكثر كثيراً مما يحدث فى الغرب : والمثال هو المهر الصغير للسيدة العاملة عند زواجها، أو منزل يبنيه المستخدم للعامل، أو قروض ذات فائدة ضئيلة لتمكين الموظف من بناء منزله، أو مرتب السنتين كتعويض تقاعدى لأغلب العمال . إلا أن هذه الأموال الرأسمالية للعمال لا تنسب إلى الأموال الرأسمالية الخاصة بالمشروع أو الاقتصاد، أى إلى الربحية أو إلى زيادة الإنتاجية إلا نادراً. ويعرف معظم الموظفين فى الغرب أن منشأة العمل الحر الخاسرة ستقلل من المزايا. ولكن اليابانيين يصابون بالدهشة كلما حدث هذا عندهم .

## ما الشكل الذى يجب أن تكون عليه المزايا

ليس من المستغرب أن تدر هذه المزايا قليلاً من فائدتها الكامنة، ولا توجد خطة للمزايا فى العالم، تم التخطيط لها أو صممت أو تم التفكير فيها بدقة. فجميع الخطط نمت

وحدها عملياً. والأمريكيون يسمونها مزايا إضافية، مع أن المزايا تزيد عن ربع مجموع تكلفة العمل فى منشآت الأعمال الحرة بأمريكا ، فهى أكبر من أن تكون إضافية، وهى تزداد فى الحجم فى أوروبا ناهيك عن اليابان .

وفى معظم منشآت الأعمال الحرة الغربية أو اليابانية تمثل المزايا ثالث أكبر تكلفة بعد تكلفة الأجور والمواد. ومع ذلك ففى حين تدار برامج المزايا الفردية : مثل خطة التقاعد وخطة الرعاية الصحية، فإن نظام المزايا غير مدار أساساً. ومن سوء الإدارة ترك مجال تكلفة كبير دون إدارة. كما أن هناك خطراً فى هذه المزايا أكبر من الخطر فى التكلفة. ومن المناسب الآن أن تبدأ الإدارات فى اتخاذ المسئولية الإدارية لهذه المزايا .

ويمكننا أن نحدد ماهية المزايا و مايجب أن تقوم به

1 ـ يجب هيكلة المزايا بحيث تعطى المستفيد منها (العامل) أكبر فائدة عن المدفوع فيها .

وأنسب مثال عما لا يجب عمله هو خطة التأمين الصحى الأمريكى المعروفة ، وخطة الصليب الأزرق غير المربحة المعروفة فى نقابات العمال، والتى أصبحت باهظة التكاليف مع أنها لا تقوم بدفع الفواتير الطبية أو فواتير المستشفيات عندما يكون العامل فى مسيس الحاجة إليها، أى عندما يكون دون عمل . ولكنها تدفع مصاريف الأمراض البسيطة كاملة للعامل وعائلته أثناء وجوده فى العمل فقط، وهذا هو السبب فى علو أقساطها. إلا أن العامل الأمريكى يكسب أكثر من اللازم ويستطيع دفع تكاليف الأمراض البسيطة لأفراد عائلته الذين لا يعملون. إن خصم 100 دولار للتكلفة الطبية لمن يعولهم العامل يمكن أن يغطى تكلفة طبية كبيرة ولمدة عامين، عندما يكون العامل عاطلاً . وهذا يعتبر أكثر فائدة للمؤمن عليه من سداد مبالغ ، يمكن دفعها بسهولة أثناء وجود العامل أو الموظف فى العمل .

2 ـ يجب أن يكون الحد الأدنى من المزايا ثابتاً، إلا أنها يجب أن تمول على أسس متقلبة ومتغايرة، مع علاقة واضحة بالربحية وربما بالإنتاجية وبالمزايا الأعلى (وبخاصة مزايا التقاعد) فى حالة وجود مكاسب الربحية غير العادية والإنتاجية. ويجب أن يكون

هناك حد أدنى من الإسهام من جانب المستخدم . وأى نقص فى أموال المزايا يجب أن يعوض على فترات منتظمة. وكلما ازدادت مرونة المستخدم، ازداد إسهامه فى المزايا . وفى الوقت نفسه كلما كانت العلاقة بين هذه المزايا وأرباح الشركة وثيقة وواضحة، ساعدت هذه المزايا على تخفيف الصراع بين أموال الأجور والأموال الرأسمالية .

3 ـ من الأفضل إقرار الحجم الكلى لإجمالى المزايا أولاً بدلاً من عمل برامج المزايا الفردية، وكل باشتراكه الخاص. ثم توضع خيارات، لكى تعطى كل مجموعة تركيبة من المزايا تخدم احتياجاتها على أفضل وجه .

ويجب أن تكون هناك إجراءات وقائية بالطبع. وإنى أتصور ألا يسمح لأى عامل بالخروج من تحت مظلة الرعاية الصحية. ولكن قد يمنح العامل الخيار بين خطة للتأمين الصحى تسدد عنه بالكامل مصاريف المستشفى والمصاريف الطبية له ولأسرته، وبين خطة أخرى يقوم فيها بنفسه بدفع عدة مئات من الدولارات كمصاريف علاجية على شكل مساهمة سنوية. وهذا قد يمكن العامل من زيادة إسهامه فى خطة معاشه أو تمكنه من الحصول على قروض بفوائد بسيطة لمصاريف الجامعة لأولاده أو لبناء منزل له .

وأنا شخصياً قد أذهب إلى أبعد من هذا، فأنا أفضل الخطط التى تمكن العمال من الاستقطاع من أجرهم النقدى بنسبة مئوية معقولة، لتحسين مزاياهم. إن العمال الشبان فى الغرب (على خلاف اليابان) يدفع لهم أجر يساوى أجر العمال الأكبر سناً الذين يقومون بعمل مشابه لعملهم، فالعامل الشاب الذى ليست لديه التزامات عائلية أو أقساط، كثمن منزل مثلاً، يمكن تشجيعه، مثلاً، على القيام باحتجاز حصة من إيراده النقدى، لكى يضاف إلى سناهية تقاعده، علماً بأن الدولار الذى يدفع فى حساب السناهية يشترى فى سن الخامسة والعشرين قدراً أكبر من الدولار الذى يدفع بعد عشرين عاماً .

إن مثل هذه الخطط تلاقى ردود فعل كبيرة من قبل العمال الشبان عموماً، وبخاصة من قبل العاملين فى مجالات المعرفة فى جميع الأعمار. والأمثلة على ذلك هى بعض الخطط لشراء الأسهم وخطط الإدخار فى الشركات الأمريكية. وقد شجعت مصلحة الضرائب مثل هذه الخطط لبعض الموظفين العاملين فى المؤسسات غير الربحية، مثل أساتذة الكليات الذين يمكنهم احتجاز جزء كبير من مرتبهم لاستثماره فى معاش تقاعدهم مع الدخل

الخاضع للضريبة فقط عند تسلمه أى بعد التقاعد مع احتمال معدل أقل بكثير. ولقد قام باختيار هذه الخطة نسبة كبيرة من الأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط مما يثبت أن الكثير من العمال ينظرون إلى الدخل النقدى والمزايا على أنها مورد واحد للدخل .

وفى الوقت نفسه، فإننا نعطى الفرصة للعمال فى مرحلة خاصة من عمر عائلتهم لاختيار احتجاز جزء من مزاياهم النقدية كأجر نقدى إضافى. وقد تقاوم نقابات العمال هذه الخطة بشدة، لأنها قد تتسبب فى خلق الشىء الذى تخافه : وهو الأجر النقدى غير المتساوى مقابل العمل المتساوى (رغم أن الدخل الحقيقى الكلى أى الأجور النقدية زائد المزايا ستظل هى نفسها بالطبع). إلا أنه من الأنسب قيام العامل بحجز جزء من دخله النقدى، ووضع نقود فى المزايا، قبل ازدياد أعبائه العائلية .

4 ـ يجب أن تكون إدارة المزايا مسئولية مجتمع العمل كلما كان ذلك ممكناً .

إن استثمار أموال المعاشات يتطلب درجة عالية من الاحتراف والمهارة مثل المهارة المطلوبة فى إدارة بنك عقارى خاص بإسكان الموظفين. ويجب أن يشترك مجتمع العمل وإن كان من أجل التعلم فحسب. ويجب أن يكون مسئولاً، أساساً، عن تصميم برامج المزايا وخياراتها المختلفة للمجموعات المختلفة فى قوة العمل. فلا أحد غير مجتمع العمل، يعلم ماهى الاحتياجات الحقيقية، ولا أحد غير مجتمع العمل يستطيع إقناع قوة العمل بأنه يجب القيام بالاختيار، وأن الخيارات المطروحة تمثل أفضل توازن بين الفرص .

لقد أبدى العمال فى جميع أنحاء العالم تفضيلين قويين خلال فترة ازدياد الدخول.

وقد كان أولهما تفضيل وقت الفراغ على الزيادة فى الدخل . إن ما يصعب حسابه هو اتخاذ جزء من الإنتاجية المضافة فى الاقتصاد الحديث، فى شكل وقت فراغ بدلاً من اتخاذه فى شكل دخل نقدى، ففى جميع المستويات ـ عدا مستوى القمة ـ يعتبر العمال وقت الفراغ أحد المزايا الكبرى للموظف .

أما ثانى تفضيل فهو المزايا. إن هذا التفضيل يعتبر تفضيلاً معقولاً. فالمعاشات التقاعدية والتأمين على الحياة والرعاية الطبية والصحية والإسكان والتعليم، كلها قيم مطلوبة على أساس جماعى؛ أى على أساس اليقين بالنسبة للمستفيدين من هذه المزايا

وعلى أساس التوزيع الاحتمالى للمخاطر والتكلفة. وهذه القيم هى التى جعلت المتطلبات الاقتصادية الأساسية مستوفاة .

ويمكن للمرء أن يتنبأ بأن المزايا ستظل هى المطلب الأكبر للعامل واحتياجه الأكبر. كما أنها ستكون الجزء الأكبر من تكاليف العمل فى أى اقتصاد. وفى الوقت نفسه، ستكون هى القناة التى تغذى الأموال الرأسمالية على نحو متزايد . ومن المفروض على الإدارات تحمل المسئولية الخاصة بهذه المزايا للعمال. ومن الخطأ اعتبارها إضافية كما تفعل الإدارات فى الغرب أو اعتبارها هبة سخية كما تعتبرها الإدارات فى اليابان .



# الأفراد هم الأصل الحقيقى



***اختلاط السلطة بالقوة ـ الدروس المستفادة من اللامركزية ـ مطالب الإدارة ـ قيادة الأفراد ـ الطريقة التقليدية ـ رفاهية الإدارة الأبوية ـ شركة كروب كمثال ـ إدارة الموظفين ـ الأفراد كتكلفة وكتهديد ـ أعظم أصولنا هم الأفراد ـ ممارسات إدارة الأفراد ـ معاملة الأفراد كخبرة ـ التعيين ـ قيادة الأفراد .***

إن كل ما ناقشناه فى الفصول السابقة، أمور معروفة لدينا منذ سنين . كما أن كل هذه الأمور مارستها شركات كثيرة، ولكن هذه الممارسة كانت فى شكل أجزاء، ولم تكن بشكل منتظم . وقد عملت هذه الطرق على تقوية وإثراء المؤسسات والإدارات حيثما تم استخدامها .

وقد وافقت الإدارات فى كل مكان على هذه الطرق كلما سمعت أو قرأت عنها. إلا أن قليلاً من هذه الإدارات هى التى قامت باتخاذ أفعال بخصوصها. ولم ترغب الإدارات فى تقديم ماهو أكثر من مجرد كلام الشفاه إلا الآن عندما لوحت التغييرات فى العمل وفى مجموعة العمل بإبطال مفعول الجزرة والعصا .

فما الذى يفسر هذه المقاومة وهذا التقاعس عن التعلم من الأمثلة المحترمة الناجحة مثل زيس و آى بى إم ؟

إن السبب الأول والرئيسى لتردد المديرين فى مواجهة مشكلة جعل العامل منجزاً هو اختلاط السلطة بالقوة فى عقول هؤلاء المديرين. إنهم يقاومون المطلب الخاص بمسئولية العامل، باعتباره تخلياً عن سلطاتهم، سواء من ناحية العامل اليدوى عند الحد الأدنى من العمل أو المهنى المؤهل بالمعرفة ، فهم يرون أن سلطتهم تتقوض بالتخلى عن القوة .

ولا يمكن توجيه الاتهام إلى الإدارات اليابانية بالتخلى عن عروشها، لأن لها سلطات أكبر من سلطات الإدارات فى الغرب، ولا يمكن أيضاً اتهام شركة آى بى إم بالتخلى عن عرشها. فقد كان الانتقاد الرئيسى الذى وجهه الليبراليون لهذه الشركة هو أنها فى الواقع شركة متعسفة، كما أن زيس أيضاً لم تكن متساهلة بل كانت تعمل تحت نظام متشدد .

إن القوة والسلطة شيئان مختلفان. فالإدارة ليست لها قوة ولكن لديها المسئولية فحسب. وهى تحتاج، بل يجب أن تكون لديها السلطة كى تتحمل مسئولياتها، على ألا تتعدى فى ذلك حدود مسئولياتها على الإطلاق .

ومازالت الإدارات الأمريكية تطالب فى بعض الأحيان بالامتيازات الإدارية وبخاصة لمقاومة مطالب النقابات العمالية بالذات .

إن هذا الطلب فى حد ذاته أمر مؤسف، فالامتياز هو امتياز للرتبة، ولا يحق للإدارة المطالبة بمثل هذا الامتياز. فالإدارة توجد لكى تؤدى وظيفة، وواجبها هو جعل الموارد الموكولة إليها شيئاً منتجاً، وحق الامتياز لا يبنى إطلاقاً على المسئولية أو الإسهام - تستخدم هذه الكلمة أصلاً للدلالة على «الحق الإلهى». وحتى أكثر الإدارات استبدادية لا يحق لها المطالبة بالحق الإلهى. ولا تكون الإدارة ذات سلطة إلا من خلال أدائها لعملها .

إن المطالبة بالامتيازات الإدارية تقوض السلطات الإدارية. والإدارات التى ترفض المطالبة بالمسئولية من أعضاء المنظمة، تفقد بالفعل السلطة التى تلزمها، وبخاصة أمام النقابات العمالية والحكومة .

ولا يقف مديرو منشآت الأعمال الحرة وحدهم على الإطلاق فيما يتعلق باختلاط السلطة والقوة. وفى الحقيقة، نجد أن لدى مديرى منشآت الأعمال الحرة الرغبة فى بناء قوة عمل منجزة ، أكثر مما لدى مديرى الأعمال بمؤسسات الخدمة العامة. إن إدارات الحكومة والمستشفيات تعارض تحمل عمالهم للمسئولية معتمدين بدرجة أكبر على

الامتيازات، أكثر من اعتمادهم على السلطة التى تناسب مسئولياتهم. ولذا، فقدوا بالفعل السلطة الحقيقية التى يحتاجون إليها، وأصبحوا محاصرين بالممنوعات والمحظورات، ويجدون صعوبة كبرى فى تعبئة الموارد البشرية لمنظماتهم .

## الدروس المستفادة من اللامركزية

ليست هذه هى المرة الأولى التى عانت فيها الإدارات من اللبس بين السلطة والقوة، وهو الأمر الذى أضر بالإدارات ومنظماتها. فقد حدث التباس مشابه منذ عدة عقود فيما يختص بهيكل المنظمات .

وكانت اللامركزية تلقى مقاومة شديدة فى الأربعينيات والخمسينيات، كما كانت المخاوف متزايدة بأن اللامركزية ستضعف الإدارة العليا. وسوف تؤدى إلى تنازل الإدارة عن مكانتها المرموقة .

أما اليوم فقد عرف المديرون فى كل مكان أن اللامركزية تقوى الإدارة العليا، وتجعلها أكثر فعالية وقدرة على القيام بمهامها. وتحقق سلطة أكبر للإدارة العليا(انظر الفصل الثامن عشر ـ الجزء الثانى ) .

وبالمثل، عرف المديرون اليابانيون وشركة آى بى إم وقبلها عرفت زيس، أن جعل العامل منجزاً، يقوى من سلطة الإدارة. فهو يزيد من فعالية الإدارة، بأن يمكنها من التركيز على المهام الواجب أداؤها، والتخلص من المهام التى لا يجب أداؤها والتى تبدد فيها وقتها .

إن العامل المسئول ، ومجموعة العمل المسئولة، ومجتمع العمل ذاتى الحكم، كلها تعتبر لامركزية، فالشىء الذى يعتبر لامركزياً، ليس هو إدارة منشأة الأعمال الحرة، ولكنه إدارة العمل نفسه . ولكن المبدأ مماثل. وشأن اللامركزية هو بالضبط شأن القوة الدافعة الرئيسية فى سنوات ازدهار الإدارة، ولهذا فالعامل المسئول يجب أن يكون هاماً فى السنوات القادمة من أداء الإدارة .

إن المسئولية التى تبنى فى داخل قوة العمل من القمة إلى القاعدة مطلوبة، قبل كل شىء، لإبطال التآكل فى سلطة الإدارة، والذى يعتبر تهديداً لوظيفة الإدارة ولمؤسساتنا معاً، فلم تعد الجزرة والعصا تكفيان الآن. إلا أن شيئاً لم يحل محلهما حقاً ونتج عن هذا

فراغ السلطة. ويمكن ملاحظة هذا بين العاملين فى مجالات المعرفة فى منشآت العمل الحر وفى إدارات الحكومة ومؤسسات الخدمة الأخرى . إن علامة فراغ السلطة التهكم والسخرية وهو مرض أخطر من التمرد ضد السلطة. والسبيل الوحيد لعمل مضاد ولاستعادة سلطة الإدارة، هو المطالبة بمسئولية كل فرد من أفراد قوة العمل

## مطالب الإدارة

هناك سبب آخر دعى الإدارات العليا لمقاومة اللامركزية منذ عشرين عاماً خلت. فقد كانوا يخافون من المطالب الكثيرة التى تتطلبها اللامركزية من الإدارة العليا. وثمة خوف مشابه يفسر مقاومة المديرين لمسئولية العامل ومجتمع العمل .

إن قوة العمل عندما تكون مسئولة تطلب مطالب كثيرة من المديرين، فهى تطلب منهم مثلاً أن يكونوا أكفاء حقاً كمديرين، وليس كأطباء نفسيين أو معالجين نفسيين. وتطلب أن يأخذوا عملهم بجدية، وأن يتحملوا بأنفسهم مسئولية وظائفهم وأدائهم .

والمسئولية عمل صعب لرئيس العمل، إن مطالبتنا الآخرين بالمسئولية، دون أن نطالب بها أنفسنا يعتبر عملاً أهوج وغير مسئول. ولا يمكن للعامل أن يتولى عبء المسئولية الخاص بعمله وعمل مجموعته وشئون مجتمع العمل، إلا إذا وثق بجدية ومسئولية وكفاءة شركته. ويجب أن يثق فى أن رئيسه يعرف عمله جيداً، ويجب أن يسلم جدلاً بأن رئيسه يمده بالأدوات اللازمة للقيام بالعمل المنتج، وبالمعلومات التى يحتاجها العامل لكى يوجه ويدير نفسه بنفسه .

ولاشىء يطفىء جذوة الدافع للعمل بسرعة مثل رئيس مشوش مهمل. فالأفراد يتوقعون ويطلبون أن يمكنهم المديرون من تنفيذ أعمالهم بذكاء وبإنتاجية. ومن حق الأفراد وجود رئيس لهم، يمتاز بالكفاءة والجدية .

وكما سبق القول، لا يشكو المهندسون الصناعيون فى الشركات اليابانية من مقاومة العمال. بل إنهم يميلون إلى الشكوى من كثرة ما يطلبه العمال منهم . وتتوقع قوة العمل اليابانية التى تعتبر نفسها مسئولة عن الإنتاج من الأفراد الذين تعتمد عليهم كأفراد متفهمين لعملهم ولإجراءاته، أن يؤدوا عملهم طبقاً للمستويات المطلوبة .

إن الناس لا يتوقعون الكمال، كما أنهم يعلمون أن الرئيس فى العمل ما هو إلا

إنسان . إلا أن من يتولون مسئولية عملهم يطالبون بقيام المديرين بالأعمال التى يستحقون عنها مرتباتهم : أن يضعوا الخطط والأهداف، وأن يفكروا من خلال الأولويات ، وأن يفكروا فى المهام ، وأن يضعوا مستويات للتنفيذ. وينتظرون، قبل كل شىء، أن يتولى المدير مسئولية عمله الخاص وأدائه الجيد فيه .

لقد أطلقت على نابليون عدة صفات، ولم تكن صفة «المحبب» من بينها . فلم يكن القائد العظيم دافئاً وبوداً إلا فيما ندر وعادة ماكان جامداً كالثلج. ولم يكن، مطلقاً، لطيف المعشر، فقد كان يميل أن يكون صارماً متباعداً، وخشن الطباع. كما لم يكن متعاطفاً بل كان يملى المطالب، وفى كثير من الأوقات لم تكن لديه قطرة من الجاذبية الشخصية . إلا أن القائد كان يوحى دائماً بالثقة ويأمر بالاحترام .

ويقال – فى شىء من الهزل – إن نقابة العمال التى تدار بصلابة وحنكة، تعتبر قوة هائلة لتحسين الأداء الإدارى، فهى ترغم المدير على التفكير فى عمله وأن يكون قادراً على شرح وتفسير أعماله وسلوكه .

إن قوة العمل المسئولة هى نظام أكثر تشدداً وقسوة فهى تبرز حالات عدم الرضا فى المجموعة، وتبرز كل الرغبات فى القيام بالعمل على وجه أفضل، وكل التبرم والضيق من القيود التافهة البطيئة والأعذار الواهية. إلا أن قوة العمل المنجزة لاتمارس ضغطاً عدائياً مثل نقابة العمال، فهى تمارسه فى شكل تعاونى؛ إذ إنها «تلعب مع الفريق نفسه». ولهذا فهى تتوقع أن يتمسك قادة الفريق ورؤساؤه ، أى المديرين، بالمستويات العليا، وأن يأخذوا عملهم بجدية كبيرة .

## قيادة الأفراد

وأخيراً، لكى يكون العامل منجزاً، فإن الأمر يتطلب من المديرين أن ينظروا إلى العمل كمورد وليس كمشكلة أو تكلفة أو عدو يجب استغلاله. ويتطلب الأمر كذلك أن يقبل المديرون مسئولية جعل القوى البشرية مؤثرة ، وهذا يعنى تحولاً كبيراً من إدارة الأفراد إلى قيادة الأفراد .

وهناك ثلاث طرق لإدارة الأفراد ، أولها طريقة الرفاهية وهى التى ترى الأفراد كمشكلة تحتاج إلى مساعدة. وهناك طريقة إدارة شئون الأفراد، وهى التى ترى أن

الأنشطة والأعمال العامة تؤدى كلما اضطرت أعداد كبيرة من الناس إلى العمل سوياً. أما الطريقة الثالثة فهى التى ترى العمل كتكلفة وكخطر يتهددها، وترى العمل فى الرقابة على التكلفة وفى محاربة الأزمات .

إن الناس «مشاكل» بالفعل. وهم يحتاجون إلى مساعدة . وقد تكون طريقة الرفاهية ذات فعالية كبيرة جداً، وبخاصة فى إدارة الأفراد الذين لاحيلة لهم .

وأفضل مثال، على الأقل فى الغرب، هو شركة كروب. فلم يكن ألفريد كروب، الذى أنشأ هذه الشركة فى منتصف القرن التاسع عشر، مهندساً لامعاً. كما لم تعتمد نهضة الشركة على ابتكارات كبيرة فى المنتج ولا فى إجراءات سير العمل. بل اعتمدت هذه النهضة على المعاونة الكبيرة التى وضعها ألفريد كروب فى قوة العمل. ونظراً لأن كروب نشأ فى فقر مدقع، فقد كان الوحيد من بين كبار رجال الأعمال فى أوروبا الذى لديه تعاطف مع الأعداد الغفيرة من المزارعين الأميين، وغير المدربين، الذين لا حيلة لهم، والذين تم طردهم من المزارع بشرق بروسيا نتيجة للزراعة العلمية الحديثة التى أتى بها اليونكر والذين فروا مندفعين إلى منطقة الرور الصناعية الجديدة . وقبل أن تصبح شركته رابحة وغنية بكثير، قام كروب بتوفير الإسكان والمدارس والرعاية الصحية والتدريب، وبتقديم قروض صغيرة بفوائد ضئيلة وهكذا. ويمكن القول بحق أن شركة كروب فى إسن كانت أول شركة للرفاهية.

وقد كانت شركة يحكمها الفرد المتحكم، إلا أن العمال وأبناءهم لم ينسوا أبداً تعاطف المؤسس الأصلى لشركتهم، وأعطوا ولاءهم للشركة، ولعائلة كروب على الرغم من عدم كفاءة ثلاثة خلفاء متتابعين من عائلته. وقد تمكنت الشركة من استعادة مركزها مرتين - بعد الحرب العالمية الأولى وبعد التدمير الشامل لها بعد الحرب العالمية الثانية - وذلك بفضل وفاء العمال لذكرى ألفريد كروب .

إلا أن مثال كروب يوضح أيضاً مخاطر رفاهية الإدارة الأبوية للعمل، فهى تدمر نفسها فى نهاية الأمر؛ لأنها تخلق آمالاً لا تستطيع تحقيقها أى مؤسسات أو مشروعات كبرى .

ولقد كانت الإدارة الأبوية هى السبب الرئيسى فى الانهيار الحتمى لعائلة كروب. إن

التوسع الذى قامت به شركة كروب بعد الحرب العالمية الثانية، قام على تحقيق وعد الشركة بأن كل عامل سيعمل فيها إلى الأبد . وكان معنى هذا أن الأقسام التى لم تكن لها القدرة الكافية على النمو فى اقتصاد ما بعد الحرب العالمية الثانية ـ مثل مناجم الفحم ومصانع الصلب الموجودة فى عمق البلاد ـ عليها أن تتوسع بأكبر قدر . وقد أوشك هذا التوسع على الوصول بالشركة إلى حافة الانهيار. وكانت عائلة كروب معزولة عن الإدارة، وكانت البنوك قد نزعت عنهم ملكية الشركة كثمن لإنقاذ العمل . وكان من الضرورى الاستغناء عن أعداد كبيرة من عمال كروب المخلصين القدماء، وذلك فى وسط كساد خطير فى صناعة الفحم والصلب بألمانيا، خاصة وأنه لم تكن هناك أعمال أخرى متاحة .

إن الخطر الأكبر هنا هو عاقبة رفاهية الإدارة الأبوية التى شب عليها الأطفال وأصبحوا يرفضونها. وقد تركت وراءها تركة من المرارة والاحتقار المتبادل التى تذهب إلى أبعد ما يمكن أن تأتى به حرب صناعة مريرة .

لقد كان هناك صراعان من أشد وأسوأ الصراعات العمالية الحديثة ضد الإدارة الأبوية، أحدهما : الإضراب فى شركة بلكنجتون للزجاج، فى سانت هيلين بانجلترا فى عام 1971 ـ وذلك بعد مرور قرن من الإدارة الأبوية الناجحة لهذه الشركة . وقبل ذلك بعشرين عاماً، وصلت شركة هيرشى للشيكولاته، فى هيرشى بولاية بنسلفانيا، إلى نهاية طريق الإدارة الأبوية أيضاً، ورغم أن المستخدم كان يهتم اهتماماً كبيراً برفاهية موظفيه فى الولايات المتحدة، إلا أنها انتهت، بالمثل ، بإضراب استند إلى حقيقة مؤداها أن الشركة لم تكن مملوكة لأفراد رأسماليين، بل لمؤسسة لصالح الموظفين .

وكلما كانت رفاهية الإدارة الأبوية ناجحة، وجب على الإدارة الاستعداد لتصفية نفسها عن طريق إيجاد أقصى مسئولية ممكنة للعامل ولمجموعة العمل ومجتمع العمل .

لقد كانت مديرة الأفراد فى ماركس وسبنسر مسئولة عن رفاهية العمال فى العشرينيات، عندما كانت هناك حاجة إلى الإدارة الأبوية. كما كانت البائعة فى هذه المتاجر تأتى من المدن الصناعية القديمة، وكانت جاهلة وخائفة ولاحيلة لها. ولما تغيرت قوة العمل مع تغير المجتمع البريطانى لم تعد هذه المديرة مسئولة عن رفاهية العمال، بل أصبحت مدرسة ومدربة ومشرفة للموظفين، وأصبحت ضمير الشركة فى إدارة الأفراد،

وعملت كقناة اتصال بين الموظفين والإدارة .

ورفاهية الإدارة الأبوية لا تناسب العاملين فى مجالات المعرفة على الإطلاق . كما تقل أهميتها للعمال اليدويين ذوى الأجور العالية، الذين يعيشون على مستوى الطبقة المتوسطة وعلى قدر من التعليم .

وهذا ينطبق أيضاً على اليابان التى لديها تقاليد قوية عن انتماء الفرد للمجموعة ومسئوليتها. وفى حين تحافظ الشركات اليابانية على رفاهية الإدارة الأبوية التقليدية بالنسبة للنساء العاملات اللاتى ينحدرن من المناطق الريفية وبالنسبة للعمال بوجه عام، فإن الكثير منهم يتحولون ببطء ولكن باطراد من مفهوم «الأسرة» التقليدية لعمالهم المعرفيين وأيضاً لأسباب وجيهة . وفى حين تختفى الحاجة إلى الإدارة الأبوية بسرعة، فإنه من المحتمل أن تسلم اليابان أعمال الرفاهية إلى مجتمع العمل. وإلا فإن اليابان ستواجه أزمة رفاهية الإدارة الأبوية التى ستكون سبباً فى تدمير الاقتصاد، كما حدث فى شركة كروب وتدمير التماسك الصناعى كما حدث فى إضرابى شركة ولكنجتون وشركة هيرشى.

إن طريقة إدارة الرفاهية فى أنجح حالاتها ليست هى الطريقة المثلى لإدارة الأفراد، بل هى طريقة لمساعدة الأفراد. وهى تفترض أن الأفراد معروفون بضعفهم. ولاتحاول أن تبحث عن مواطن القوة فيهم لتجعلها قوى منتجة ، فهذا النوع من الإدارة يعتبر شيئاً تكميلياً لإدارة الأفراد وليس جوهر إدارة الأفراد .

إن طريقة إدارة الرفاهية وسيلة نافعة، ولكنها مؤقتة، فهى عكاز. وبقدر فاعليتها، فهى لازمة للبقاء والمعيشة. ولكنها إذا اتخذت بشكل دائم ووجدنا فيها الحل النهائى، فإنها سوف تعوق الإدارة والعمال والشركة والاقتصاد والمجتمع سوياً .

## إدارة الأفراد

إن الطريقة الثانية لإدارة الأفراد هى إدارة شئون الأفراد .

برزت إدارة الأفراد بعد الحرب العالمية الأولى كوظيفة إدارية منظمة ومنهجية . وتضطلع إدارة شئون الأفراد بأسلوب منظم منهجى بإنجاز جميع أوجه النشاط التى يوظف من أجلها الأفراد بأعداد كبيرة، مثل : اختيارهم واستخدامهم وتدريبهم وخدمتهم صحياً وسلامتهم وإدارة أجورهم ومرتباتهم ومزاياهم، إلى جانب أشياء أخرى كثيرة .

إن إدارة الأفراد واجبة، وإلا فسوف يكون هناك قصور وظيفى. إن أنشطة إدارة شئون الأفراد تحمل العلاقة نفسها بالنسبة لكيفية إدارتها للأفراد، مثلما يحمل غرفة المعيشة بالمكنسة الكهربائية وغسل الأطباق للزواج السعيد وتربية الأطفال . فإذا تراكمت الأطباق فى الحوض فإن الزواج قد ينهار، غير أن الأطباق النظيفة لا تسهم فى حد ذاتها فى هناء الزوجين أو فى علاقات وثيقة سعيدة مع الأطفال ، فهى عوامل صحية فقط، وإذا أهملت تسبب مشاكل، ويجب أن تؤخذ هذه العوامل على علاتها .

وتهتم إدارة الأفراد بموضوعات حيوية بالنسبة لمجتمع العمل. ولا يجب اعتبار هذا الاهتمام وظائف إدارية، فهى تعتبر أعمالاً اجتماعية، ويجب أن تنظم على هذا الأساس. إن اعتبار إدارة الأفراد هى إدارة الأفراد فى عملهم ـ كما هو جار ـ فذلك أمر ليس من الإدارة فى شىء، إنه إحلال الإجراءات محل السياسات والأمور الشكلية محل الموضوعات الجوهرية .

ولقد نمت إدارات الأفراد بسرعة فلكية منذ الحرب العالمية الثانية فى كل البلاد وفى كل الصناعات كما نمت بسرعة أكبر فى قطاع الخدمة العامة. إلا أن مديرى الأفراد فى كل مكان يشكون من عدم الاستماع إليهم وعدم مساندتهم، ومن أنهم غير مقبولين من زملائهم المديرين .وهناك أمور جوهرية فى هذه الشكاوى، ولكنها فى أساسها تعكس شعوراً لدى مديرى الأفراد بأن هناك خطأ ما فيما يقومون بعمله، وأنهم لا يعبرون عن أنفسهم فيما يمارسونه من العمل وهو إدارة الأفراد .

وهناك حاجة فى أى مؤسســـة إلى «ضمير» فيما يتعلق بالناس (انظر الفصل الرابع عشر ـ الجزء الثانى)، وتتمثل وظائف الضمير فى أعمال الإدارة العليا، ولكن إدارة الأفراد لا يمكنها القيام بالعمل الضميرى، فهى مشغولة بالنشاطات، وعملها العادى هو المساندة، ولكنها فى الأصل تساند مجتمع العمل؛ وهو مثواها الذى تستقر فيه .

والأمر الأخير فى الطرق التقليدية لإدارة الأفراد، النظر إلى الأفراد باعتبارهم تكلفة وتهديد .

وهناك حاجة ماسة إلى الرقابة على تكاليف العمل، وهناك حاجة إلى الرقابة على إنتاجية العمل وهناك حاجة إلى «مكافحة النيران». وهناك حاجة إلى حرب عصابات منظمة

فى علاقات النقابات العمالية، وإلا فإننا نترك هذه الأمور لتنمو. والعناية بكل هذه الأمور ضرورية بل قد تكون حاسمة فى بعض الأحيان. إلا أن هذه الأمور ليست من إدارة الأفراد فى شيء ، إنها تعالج المشاكل التى تنجم عن الإخفاق فى إدارة الأفراد. ففى المنظمات الحديثة المعقدة، سنجد حتماً مثل هذا الإخفاق. ولكن منع الإخفاق أو معالجته، لن يترك النظام يعمل وينتج .

والإدارة تعنى إطلاق قوى الأفراد إلى الفعالية. فليست طريقة إدارة الرفاهية ولا طريقة إدارة الأفراد ولا طريقة الرقابة ومكافحة النيران تجد طريقها إلى القوة على أية حال .

إن الأفراد ضعفاء ومعظمنا يصل به الضعف حد الرثاء. والناس يسببون مشاكل فى بعض الأحيان ويتطلب الأمر بعض إجراءات وأعمال نظامية . والأفراد يعتبرون تكلفة وتهديداً محتملاً . ولكن ليس هذا هو السبب فى استخدام الأفراد . ولكن السبب هو قوتهم وقدرتهم على الأداء. إن الغرض من المنظمة هو أن تجعل قوة الأفراد منتجة وأن تجعل ضعفهم كمًا مهملاً .

## أعظم أصولنا هم الأفراد

يهوى المديرون التشدق بأن أعظم أصولنا هم الأفراد، وهم مغرمون بترديد البديهية القائلة بأن الفرق الحقيقى الوحيد بين منظمة وأخرى هو أداء الأفراد. وأن جميع الموارد التى تسيطر عليها منظمة هى بالضبط الموارد نفسها التى تسيطر عليها منظمة أخرى. ويعرف معظم المديرين تمام المعرفة أن الأفراد ـ دون سائر الموارد الأخرى ـ أقل الموارد استخداماً، وأن قليلاً من القوى البشرية الكامنة فى أى منظمة يتم استغلالها وتشغيلها .

وفى حين يدعى المديرون أن الأفراد هم موردهم الأكبر، نجد أن الطرق التقليدية لإدارة الأفراد، لا تركز على الأفراد كمورد، ولكن كمشاكل وإجراءات وتكاليف .

إن معرفة هذا كله كانت السبب فى المقترحات الحديثة المتعلقة بوضع الأفراد فى الحسابات المالية للشركات باعتبارهم «أصول» . وأحد هذه المقترحات قدمه مايكل شيف Michael Schiff ـ العلامة المتميز فى المحاسبة المالية بجامعة نيويورك ـ ويبرز قوى المبيعات والتسويق كاستثمار، وهما بالفعل استثمارات .

إن المعالجة المحاسبية للأفراد تبرزهم كتكاليف، وهذا حقيقى تماماً. والبشر يتم توجيههم دائماً بالمعلومات والمقاييس التى يستقبلونها، حتى إذا عرفوا بأنها معلومات ومقاييس من جانب واحد منحازة وقاصرة. ولذا، فإن أى نظام محاسبى يبرز الأفراد وكأنهم استثمار رأسمالى يخلق فرقاً كبيراً (انظر الفصل الحادى عشر ـ الجزء الثانى) .

ومن الصعب على المرء أن يرى كيف يظهر الأفراد كأصول فى دفاتر الحسابات. إذ يُعرَّف الأصل asset بأنه الشىء الذى يمكن بيعه وأن له قيمة عندما تتم تصفية الشركة. ولكن الشركة لا تمتلك الأفراد، كما أن الأصل الذى يترك العمل بعد إخطارنا بذلك ليس بأصل بأى حال من الأحوال. كما أن هناك اعتراضات عملية وخطيرة، وهى كيف يمكننا قياس العائد من التدريب ؟

إن الفكرة لها مميزات، فمن المستحسن أن يسترشد المديرون بمقاييسهم وضوابطهم فى مهنتهم بمفهوم «الأفراد هم أعظم أصولنا». ونحن نحتاج إلى شىء أكثر فعالية من الاجتماعات والحلقات الدراسية و«التدريب على الحساسية» أو الخطب المملة أو التصريحات .

وقبل كل هذا، فنحن نحتاج إلى الممارسات، وهى سهلة المنال، بل هى أسهل من التغيير فى الرؤية أو الموقف .

وأول هذه الممارسات، هى ممارسة إقامة المسئولية والإنجاز فى العمل وقوة العمل. ويجب أن يكون لكل عمل أهداف، يحددها الشخص الذى سيحصل على الأهداف مع مديره. ويجب أن يجعل العمل منتجاً لكى يتمكن العامل من جعل نفسه منجزاً. كما أن العامل يحتاج إلى الأمر والنظام والحافز لتحمل المسئولية .

ثانياً، يجب على المدير أن يعامل الأفراد العاملين معه على أنهم مرجعاً له، وأن يعتمد عليهم فى إرشاده فيما يختص بعمله، وأن يطالبهم بأن يقبلوا هذا كمسئولية لكى يتمكن من القيام بعمله بطريقة أحسن وفعالية أكبر. وعلى المدير إقامة مسئولية متجهة لأعلى وإسهاماً يتجه كذلك لأعلى عند كل فرد من مرؤوسيه فى العمل .

وهناك طريقة مثلى لهذا، وهو أن يسأل المدير كل واحد من مرؤوسيه أن يفكر ويجيب عن بضعة أسئلة سهلة : «ما هو عملى كمدير لك، وما هى الأعمال التى تقوم بها

شركتك لكى تساعدك على القيام بعملك ؟ ومالذى أقوم به أنا باعتبارى مديرك، وما الذى تقوم به شركتك من أعمال تعوقك عن تنفيذ عملك؟»؛ و«ما هى الأعمال التى يمكنك القيام بها لكى تساعدنى كمدير لك على قيامى بأحسن عمل للشركة ؟»

إن هذه الأسئلة قد تبدو واضحة، ولكنها نادراً ما تطرح، وعندما تطرح نجد أن إجاباتها أبعد ما تكون عن الوضوح .

ففى كل حالة قابلتها اتضح لى أن الأعمال التى قام بها المدير لمساعدة رجاله على الأداء، لم تساعدهم على الإطلاق بل عطلتهم عن عملهم فعلاً . كما اتضح أن القليل النادر، إن وجد، من المرؤوسين هم الذين فكروا فيما يجب أن يعملوا لتمكين مديرهم من الأداء بطريقة أحسن .

إن مثل هذه الأسئلة هى التى ترغم المدير ومرؤوسيه على التركيز على الأداء، وتجعلهم يركزون على الغرض من علاقتهم بعضهم ببعض. كما أنها تتسبب، على الأرجح، فى إيجاد نظرة جديدة لدى المدير للأفراد العاملين معه، فيجد نفسه ينظر إليهم وكأنهم مرجعاً له، ولكنه سيرشدهم أيضاً إلى النظر إليه كمرجع لهم .

## التعيين

إن العنصر الأخير والأهم فى إدارة الأفراد هو تعيينهم، حيث يمكن لقوتهم أن تصبح منتجة .

وإدارة شئون الأفراد تركز على الانتقاء عند الاستخدام. . ويدور كثير من الجدل حول ما إذا كانت نتائج الانتقاء تبرر كل هذه الجهود الهائلة والطرق البارعة المحكمة للاختبارات والمقابلات الشخصية وإجراءات الانتقاء التى نشأت أم لا. ومن المشكوك فيه بالذات هو أن إجراءات الانتقاء المعقدة للأفراد المؤهلين، يمكنها بالفعل اختيار أى أحد .

كلنا نعلم كيف نتعرف السمات البدنية التى تجعل الفرد غير لائق للقيام بنشاط يدوى معين، مثل وضع الطوب. إلا أننا لا نعلم شيئاً عن التشكيلات فى الطبع والشخصية والموهبة عندما تلعب دورها فى العمل فى مجالات المعرفة، خاصة فى العمل كمدير. وتقوم أغلب الشركات الأمريكية الكبرى بتشكيل جماعات كبيرة من الموظفين الذين يتم تجميعهم من الجامعات، لكى يحاولوا العثور على إمكانيات محتملة بين خريجى الجامعات والمدارس.

وقد تبدو نشاطات هؤلاء الموظفين فى جذب الخريجين لمستخدمهم معقولة. إلا أن مقدرتهم على تحديد الموظفين الجدد والمناسبين للعمل تعتبر كئيبة. إن ثلاثة من كل خمسة أفراد ممن اختاروهم لم يكونوا راغبين فى ترك مستخدمهم الأول فى السنتين أو الثلاث الأولى. ويرجع أن الانتقاء العشوائى لهم يأتى بنتائج أفضل، ولم يكن هذا نتيجة لنقص مهارة الموظفين القائمين على جمع الأفراد. إن السبب هو أننا لا نعرف ما الذى نبحث عنه فى الإمكانيات الإدارية، كما لا توجد لدينا أى طريقة لاختبارها إلا بواسطة الأداء .

والغريب أن جميع وسائل الاختبارات المحكمة المستخدمة فى إنجلترا واليابان لم تأت بنتائج معقولة، كما أن طرقهم لم تتميز على الطريقة الأمريكية فى ممارسة هذا الأمر إلا بالقسوة الذهنية .

إن التعيين هو الفرصة الوحيدة التى من خلالها يستطيع الفرد إثبات صلاحيته للعمل ، فلا يوجد فردان لهما التشكيل نفسه من مواطن القوة أو الضعف، كما لا يوجد من لديه القوى فقط. ولا يوجد صاحب القدرات الكونية الخارقة. لذا فمن واجب المدير اختيار أفضل الموارد المتاحة لديه. والتعيين هو الطريقة المفضلة لانتقاء أفضل الموارد وأغلاها، ألا وهو الإنسان .

ولما كان اليابانيون لا يستطيعون فصل الفرد من العمل، ولما كانوا مرتبطين به على الدوام، فإنهم عادة ما يقومون بعملية التعيين بطريقة أفضل من طريقة الغرب. إن تعيين الشاب المهنى المؤهل بالمعرفة هو أحد أعمال «الأب الروحى» فى اليابان، على الرغم من أنها تتم خلف الكواليس .

ونحن فى الغرب، يجب أن نكون قادرين على عملية التعيين بطريقة أفضل من اليابانيين، لأن المدير فى الغرب يمكنه اتخاذ مسئولية تعيين الأفراد فى داخل منظمته وخارجها. فالفرد الذى لا يؤدى عمله جيداً لا يسمح له بالبقاء فى المنظمة ـ باستثناء الحالات الخاصة بالأفراد كبارالسن، الذين لديهم الحق فى ذلك، والذين أجزلوا العطاء على مدى سنوات طويلة من الأداء الجيد واكتسبوا ولاء منظمتهم. إن الذى لا يؤدى عمله جيداً يتسبب فى تدمير المنظمة بالكامل، ويشكل عبئاً على زملائه الموظفين، كما أنه يقوض الروح المعنوية، ويحط من مستويات المنظمة واحترامها الذاتى .

ومع ذلك، فالفرد الذى لا يؤدى عمله جيداً، غالباً مالا يكون عديم الفائدة، إنه فى المكان غير المناسب فحسب، وثمة مكان آخر يناسبه، حيث يكون ما يستطيع عمله مطلوباً ونافعاً. ومن واجب المدير، وبخاصة مع العامل المعرفى الشاب، أن يحدد المكان الذى يمكن أن يكون فيه هذا الفرد منتجاً وفعالاً، وأن يقول له «إنك فى مجال العمل غير المناسب، ومكانك هناك» .

إن مثل هذه الممارسات لن ترضى كثيرين من النقاد التقليديين، الذين يطالبون بمعتقدات جديدة، وبتغييرات جذرية فى المواقف. ولاشك، أن معاملة الأفراد كمورد للمدير، والتأكيد على أن قوتهم يمكن أن تكون فعالة، ماهى إلا ممارسات. ولكنها تعتبر أكثر من مجرد كلام منمق أو بديهيات واضحة. إنها عمل يتطلب كثيراً من الدأب وهى لن تجعل المنظمة مثالية، ولكنها ستوجه المنظمة إلى الأداء بدلاً من التلاؤم. وهذه الممارسات لن تحول الأعمال المملة والأفراد المملة إلى أشياء ممتعة، ولكنها ستفعل كثيراً من أجل منع الأعمال والأفراد الممتعين من التحول إلى أشياء مملة، كما أنها لن تستبعد الوظائف الأساسية والتوترات الموجودة فى المؤسسة أو تذهب بعيداً بمشاكلها الخاصة بالاقتصاد، ولكنها قد تطلق قوى سارية من الثقة والإنجاز. إن هذه الممارسات لن تهمل الطرق التقليدية فى معالجة الأفراد باعتبارهم مشاكل وتكلفة وتهديد .

ولكن مع أنها الخطوات الأولى، إلا أنها تحرك المديرين والإدارات إلى ما وراء إدارة الأفراد نحو قيادة الأفراد .

# التأثيرات الاجتماعية
# والمسـئوليات الاجتماعية

*إن نوعية الحياة هى ثالث أكبر المهام فى مجال الإدارة. فالإدارات فى سائر المؤسسات مسئولة عن إنتاجها الثانوى، أى تأثيرات أنشطتها المشروعة على الأفراد وعلى البيئة الاجتماعية والمادية. وينتظر الجميع منها أن تقوم بحل المشاكل الاجتماعية يم وتحتاج الإدارات إلى إمعان التفكير فيها وإيجاد سياسات جديدة لعلاقة منشآت العمل الحر مع الحكومة التى تشب بسرعة عن طوق النظريات والعادات التقليديةيم فما هى المهام؟ وما هى الفرص ؟ وماهى الحدود ؟ وما هى المبادىء الأخلاقية للقيادة بالنسبة للمدير الذى يتسم بسمات القائد وليس السيد ؟*

..................

# 24

# الإدارة ونوعية الحياة



***المعنى المتغير للمسئولية الاجتماعية ـ ما الذى يفسر هذه المسئولية؟ ـ ثمن النجاح ـ عدم الوفاق مع الحكومة ـ المجموعات القيادية الجديدة ـ لماذا لا تكون العلاقات العامة غير مناسبة ـ ثلاث قصص تحذيرية ـ شركة يونيون كاربيد، وبلدة فيينا فى وست فرجينيا ـ شركة سويفت بالأرجنتين وشركة دلتك ـ الحقوق المدنية و ضمير جماعات الكويكر ـ المسئوليات الاجتماعية يجب أن تدار .***

---

نوقشت المسئوليات الاجتماعية الخاصة بمنشآت الأعمال الحرة على مدار قرن كامل. ويمكن وجود فصل أو فصلين عن المسئولية الاجتماعية فيما يضمه أى كتاب يتحدث عن الإدارة بشكل عام .

إلا أن معنى كلمتى «المسئولية الاجتماعية» فى منشآت الأعمال الحرة، قد تغير تغييراً جذرياً منذ بداية الستينيات .

وكانت البحوث والدراسات حول المسئوليات الاجتماعية فى منشآت الأعمال الحرة، قبل ذلك، تدور فى ثلاثة مجالات. وأحد هذه المجالات كان السؤال الذى تكرر كثيراً حول العلاقة بين الأخلاقيات الخاصة والأخلاقيات العامة. فإلى أى مدى يكون المدير المسئول عن

المنظمة مراعياً للأخلاقيات الخاصة بالفرد ، ولأى مدى تسمح له مسئوليته عن المنظمة ـ وربما تجبره ـ باللجوء إلى التصرف اللاأخلاقى الفرد، لصالح منظمته؟ وهناك قول مأثور عن السياسيين بصدد موضوع هذا البحث «وكم سنكون من أوغاد، إذا كانت تصرفاتنا فى حياتنا الخاصة مثل تصرفاتنا العلنية من أجل بلادنا» .

وثانى الموضوعات المهمة هو المسئولية الاجتماعية التى يحملها المستخدم تجاه مستخدميه من واقع قوته وثرائه. ويمكننا أن نجد بحثاً كلاسيكياً فى كتاب «حاجة البشر إلى العمل The Human Needs of Labor» (1918) ، وهو أحد مؤلفات سيبوم رونترى B. Seebohm Rowntree، وهو رجل الصناعة الإنجليزى المحب للخير الذى ينتمى إلى جماعة الكويكرز .

وأخيراً، فإن المسئولية الاجتماعية كانت الاصطلاح المستخدم لتأكيد مسئولية القيادة عند رجل الأعمال، بخصوص «ثقافة» المجتمع: مساندة الفنون والمتاحف والأوبرا والأوركسترا السيمفونى، والخدمة كأمين فى مجالس إدارة المؤسسات التعليمية والدينية، وأيضاً التبرع بالمال لأعمال الخير والمسائل الاجتماعية الأخرى. وفى الولايات المتحدة بالذات، أصبح العمل فى المراكز الحكومية أو شبه الحكومية، مسئولية اجتماعية مهمة للمدير التنفيذى .

وإجمالاً، لم تكن الطريقة التقليدية تهتم بالمسئولية الاجتماعية لمنشآت العمل الحر، بل كانت تهتم بالمسئولية الاجتماعية لرجال منشآت الأعمال الحرة. ثم ازداد الاهتمام بما يجب أن يسهم فيه رجال الأعمال الحرة خارج ساعات العمل وخارج عملهم .

وبعد الحرب العالمية الثانية كان هناك تأكيد متزايد على إسهام منشآت العمل الحر، إلا أن هذا كان نتيجة قوانين الضرائب التى أبطأت من تراكم الثروات الكبيرة لدى الأفراد من ناحية، وشجعت الإسهامات الخيرية ذات الجاذبية الكبرى للشركات من ناحية أخرى . وبخلاف ذلك ظل التأكيد دون تغيير. وفى حين كانت الأجيال السابقة تنتظر من « رجل الأعمال الحرة الغنى »، أن يمنح مستشفى مثلاً أموالاً وفيرة. فقد كان المنتظر بعد الحرب العالمية الثانية، أن تقوم منشآت العمل الحر الكبيرة بدعم القضايا الكبيرة . ولا يزال

الاهتمام مقصوراً على القضايا الخارجية، بدلاً من الاهتمام بسلوك منشأة العمل الحر نفسها وتصرفاتها .

لقد نظر بعض الكتاب القدامى إلى الأمر بنظرة أوسع، فقد كتب إيتشى شيبوساوا Eiichi Shibusawa فى اليابان فى باكورة ومنتصف عهد الميجى أى قبل عام 1900، ووالتر راثنو Walter Rathenau فى ألمانيا قبل الحرب العالمية الأولى، بإسهاب عن العلاقة بين منشأة العمل الحر وبين المجتمع حولها، ولكنهما اهتما بصفة خاصة بوضع الحدود لمنشأة العمل الحر، ويجعل منشآت الأعمال الحرة ورجال الأعمال الحرة تتواكب مع القيم الاجتماعية .

عندما يجرى الحديث عن المسئوليات الاجتماعية فى هذه الأيام، نجد أن الاهتمام أصبح مختلفاً، فهو يتركز على ما يجب على منشأة العمل الحر القيام به، لكى تعالج وتحل مشاكل المجتمع. ويتركز الاهتمام على ما يمكن لمنشآت للعمل الحر القيام به من الإسهامات فى مثل هذه المشاكل الاجتماعية، كالتمييز العنصرى والتكامل العنصرى فى الولايات المتحدة، أو صيانة وإصلاح البيئة المادية. وأحسن الأمثلة على هذا الموقف الجديد تأتى من السويد .

ففى أواخر الستينيات هوجم العديد من الشركات السويدية الكبيرة ـ وبخاصة شركة إيه إس إى إيه ASEA للمعدات الكهربائية الكبيرة ـ بشدة فى الصحف لاشتراكها فى أحد مشروعات القوى الكهربائية الكبيرة فى أفريقيا. وكان المشروع تحت رعاية الأمم المتحدة، وبتمويل من البنك الدولى، كما أنه كان مصدقاً عليه من قبل حكومة السويد الاشتراكية، وكان هدف المشروع هو رفع مستوى معيشة منطقة فى غاية الفقر فى أفريقيا السوداء. إلا أن هذه المنطقة كانت تقع فى مستعمرة برتغالية. ولهذا فقد دار نقاش حاد بأن الشركات السويدية المشتركة فى هذا المشروع «تساند الاستعمار» بمساعدتها فى رفع مستويات المعيشة للسكان الأصليين، وقد كان واجبهم، كما دار فى المناقشة، هو العمل على «إسقاط الاستعمار» بالإبقاء على الأهالى يعيشون الفقر المدقع، بدلاً من يعيشوا فى رخاء تحت حكم «الاستعمارى المستغل» .

وربما كان أكبر تأكيد للمسئوليات الاجتماعية فى العمل، هو تصريح ألقاه چون ليندساى John Lindsay، عمدة نيويورك فى الستينيات .

لقد طالب هذا العمدة الشركات المساهمة الكبرى فى نيويورك بتبنى حى الغيتو الذى يسكنه السود، والتأكد من أن الأهالى فى هذا الحى لديهم كل ضروريات الحياة كالتعليم والعمل. وأضاف أنه يأمل فى أن هذه الشركات الكبرى ستقوم بالتأكد من أن كل عائلة من هذه العائلات السوداء لديها رجل فى البيت قد يكون زوجاً للزوجة وأباً للأولاد.

ولم يكن أحد يتصور منذ عشر سنوات ـ حتى أكثر اليساريين والتقدميين تطرفاً ـ أن يتم تقريع منشآت العمل الحر لرفضها إلغاء السياسة الخارجية لحكومتها، أو تجنب السيطرة الأبوية على الحياة الجنسية للمواطنين، الذين لم يكونوا حتى فى عداد الموظفين .

إن هذا المفهوم الجديد للمسئولية الاجتماعية لايسأل عن حدود منشآت العمل الحر، أو عما يجب على منشآت العمل الحر القيام به حيال من هم تحت سلطتها المباشرة. فالمفهوم الجديد يطلب من منشآت العمل الحر اتخاذ مسئولية المشاكل الاجتماعية، والقضايا الاجتماعية ، والأهداف الاجتماعية والسياسية، وأن تصبح منشأة العمل الحر حارساً على ضمير المجتمع، وحلالاً لمشاكله .

ولكن هذه المسئوليات الاجتماعية صارت مطلوبة أيضاً على نحو متزايد من المؤسسات التى لا تستهدف الربح فى المجتمع ـ مثل الجامعات والمستشفيات والإدارات الحكومية، وكذلك تزايدت مواجهة المجتمعات المتعلمة، سواء من علماء الفيزيقا أو المؤرخين أو اللغويين ـ بمثل هذه المطالب، بل إنها تعرضت للهجوم لعدم تحملها مسئولية مشاكل وعلل المجتمع .

وفى مطلع الستينيات كانت أعمال الشغب التى قام بها طلبة الجامعة تنبع من مظالم الطلبة. ولكن إضرابات الطلبة عام 1968 التى كادت تدمر جامعة كولومبيا فى مدينة نيويورك انطلقت شرارتها من الشكاوى بأن الجامعة قد أخفقت فى تحمل المسئولية الكاملة عن حى مجتمع السود فى هارلم كما أخفقت فى إخضاع أهدافها التعليمية للمطالب الأساسية للمعوقين فى حى هارلم .

## ما الشيء الذى يفسر هذه المسئولية ؟

إن أكثر التفسيرات وضوحاً وأكثرها شيوعاً هو التفسير الخاطىء. إن العداء للعمل الحر لا يفسر موجة المطالب الخاصة بالمسئولية الاجتماعية. بل على العكس، فإن نجاح نظام العمل الحر هو الذى يؤدى إلى آمال جديدة، وغالباً ما تتسم هذه الآمال بالمغالاة. والمطالبة بالمسئولية الاجتماعية ما هى فى الواقع إلا ثمناً للنجاح .

فى الدول المتقدمة نعتبر أن الأداء الاقتصادى قضية مسلمة ، وقد أدى هذا إلى الاعتقاد بأن هناك قدرة عالمية للأداء الاقتصادى، وقد قادنا هذا إلى الاعتقاد بأن الجهود نفسها التى قفزت بثلث البشر من الفقر إلى الثراء خلال قرن، يمكنها رفع الثلثين الباقيين من البشر إلى الثراء فى زمن أقل أو يمكن على الأقل أن تيسر لهم تطوراً اقتصادياً سريعاً .

فمنذ أقل من جيلين مضيا وفى حوالى سنوات الحرب العالمية الأولى، كان الفقر أمراً مسلماً به كحالة للبشر كلهم فى العالم. ولم يكن أحد يفترض حينذاك أن التنمية الاقتصادية ستكون هى القاعدة ، فقد كان ذلك يؤخذ على أنه استثناء. وما كان يعتبر مدهشاً فى عام 1900 أو حتى فى 1950 لم يكن أن الهند ظلت دولة فقيرة. وفى الواقع ، كان كل من يتكلم عن التنمية الاقتصادية فى الهند يعتبر كلامه عقيماً. وما كان استثنائياً ومدهشاً حقاً أن تتمكن اليابان من التحرر من الفقر العالمى المنتشر فى البشر، وأن تبدأ على طريق التنمية. أما الآن فالافتقار إلى التنمية هو الذى يعتبر الاستثناء و«المشكلة». وليس المهم كيف حدثت التنمية السريعة ـ على سبيل المثال ، البرازيل منذ الحرب العالمية الثانية ـ لأن ذلك يعتبر غير ملائم لأنه لم يحول الدولة كلها فى خلال جيل واحد من الفقر المدقع إلى الثراء المريح .

ولم يكن أحد يتوقع منذ جيلين مضيا اختفاء الفقر، حتى فى الدول المتقدمة الفنية فى ذلك الوقت. إن قلة من الناس تصدق فى الوقت الحاضر الأوصاف والرسوم التى وردت فى أول مسح منهجى للفقر فى لندن التى كانت أغنى مدينة فى العالم حينذاك، ذلك المسح الذى نشره تشارلس بوث Charles Booth قبل بداية هذا القرن . ولا يدانيها إلا قصص

الرعب التى تأتى من كلكتا اليوم . ومع ذلك يبدو، للمعاصرين، الفقراء فى لندن حوالى التسعينيات من القرن التاسع عشر على درجة كبيرة من الثراء بالمقارنة بالظروف الموصوفة والمصورة قبل ذلك بعشرين عاماً ، مما دفع فريدريك إنجلز Friedrich Engles، وهو زميل كارل ماركس، إلى إعادة طبع كتابه فى سنة 1896 «أحوال الطبقات العاملة فى إنجلترا The Conditions of Working Classes in England» الذى اضطر أن يذكر فيه أنه لم يعد يساند هذا الرأى، الذى سبق له أن شارك فيه نبوءة كارل ماركس بصدد ازدياد فقر طبقة البروليتاريا .

وعلى وجه الخصوص، فإن الفقر غير المقبول من جانبنا فى الوقت الحاضر، أى الفقر الموجود وسط الثراء، كان قضية مسلم بها، ولم يتوقع أحد فى القرن التاسع عشر أو أوائل القرن العشرين أن يكون النازحون من البلاد غير الصناعية إلى المدن الصناعية إلا فقراء وعاطلين وليست لهم أى كفاءة. ولم يتوقع أحد تحولاً سريعاً فى أزقة لانكشير الصناعية أو فى فيينا الجارى تحولها للصناعة حوالى عام 1900. إن كل ما يتوقعه الناس هو بعض الإنسانية وبعض الإحسان لتخفيف سوء المعاناة. وعلى أكبر تقدير كانت هناك محاولات لمساعدة القليل من نوى المواهب والطموحات الشخصية لتطوير أنفسهم للخروج من وطأة اليأس. وقد يبدو هذا فى نظر الفكر الماركسى المتشدد بمثابة تصرفات رومانسية وعاطفية. ولقد شارك إنجلز أستاذه فى نظرته لأولئك الناس، واعتبرهم يفتقدون القدرة على تحسين أوضاعهم سواء على المستوى الفردى أو على المستوى الجماعى .

لا شىء فى التاريخ الاقتصادى والاجتماعى يعادل التنمية الاقتصادية والاجتماعية الحالية لزنوج أمريكا. ففى خلال عشرين عاماً من 1950 إلى 1970، ارتفع ثلثى المهاجرين المحرومين والمتخلفين تماماً من البلاد غير الصناعية إلى المدينة الحديثة من الفقر المدقع إلى مرتبة الطبقة المتوسطة، فاكتسبوا الكفاءة والوظائف. وحصلت نسبة كبيرة من أبنائهم على تعليم أعلى من أبناء الجماعات المهاجرة السابقة فى المدينة مثل الإيطاليين والبولنديين الذين لم يعانوا من أى عائق عنصرى .

من المعترف به أن الزنوج الأمريكيين مشكلة خاصة جداً، إلا أن الفرق بين ما كان

يعتبر نجاحاً منذ نصف قرن من الزمان وما يعتبر الآن فشلاً ذريعاً يصور مدى قدرة النجاح على تغيير الآمال. إن الموسرين من الطبقة الوسطى بالأمس، لم يكن لديهم سوى قليل من صفات الحياة التى نعبترها الآن شيئاً عادياً .

مازالت المبانى السكنية فى أواخر القرن التاسع عشر قائمة فى أغلب المدن الأوروبية، وهى لا تكاد تصلح للإسكان، فهى مظلمة ودون تهوية، وذات شقق حقيرة صغيرة، وذات خمسة أدوار دون مصعد أو تدفئة أو حتى موقد يعمل بالفحم أو الخشب، وكانت ذات حمام واحد كئيب لعائلة مكونة من سبعة أفراد. ومع ذلك، فإنها كانت مبنية للطبقة المتوسطة الجديدة. وكانت الرعاية الصحية معدومة، كما كان التعليم الأعلى من التعليم الابتدائى ميزة يحصل عليها القلة، كما كانت الصحيفة تعتبر رفاهية. ولا أهمية لدى خطورة المشكلة البيئية التى يفرضها وجود السيارة فى المدينة الكبيرة اليوم، فالحصان كان أكثر قذارة وأسوأ رائحة وقد قتل وشوه كثير من الناس وسد الشوارع بالزحام بالقدر نفسه .

ولقد كانت الحياة فى المزارع، أى حياة غالبية الناس، أكثر فقراً وأقذر وأخطر على الحياة وأكثر قسوة .

وحتى عام 1900 أو عام 1914، كانت نوعية الحياة لا تهم إلا القلة الموسرة. أما بالنسبة للآخرين جميعاً فكانت تعنى «الهروب» الذى يسمح به فى العالم الرومانسى الجميل والذى تبتاعه الملايين وتستغرق فيه السيدات والخادمات على السواء. ومع ذلك، فقد كان الواقع هو الكفاح اليومى للحصول على قليل من الطعام وهو، عمل كئيب وأجر ضئيل يكفى لدفع قسط التأمين على الدفن .

ولئن كنا نسعى إلى الرفعة فى الحياة فذلك نجاح كبير فى حد ذاته. ومن الطبيعى أن نتوقع من المجموعات القيادية نفسها التى كانت مسئولة عن النجاح فى تقديم الفرص المتعددة للرزق، أن تتولى المسئولية فى الحاضر لتوفير النوعية الجيدة الحياة .

إن هذا المنطق نفسه يشرح لنا السبب فى مطالبة الجامعات بتولى المسئولية

الاجتماعية، لأن الجامعة بدورها تمثل قصة نجاح أخرى للقرن العشرين .

لقد نادى الدارسون المناضلون فى الستينيات مراراً وتكراراً بأنه «إذا كان فى مقدور العلم أن يعرفنا كيف نضع رجلاً على القمر، فإنه بالقطع يمكنه أن يعرفنا كيف نوجد بيئة سليمة ملائمة، وكيف ننقذ مدننا من المخدرات ، وكيف نجعل الزيجات سعيدة والأطفال ينعمون بالمدارس. وإذا لم يستطع العلم هذا، فالتفسير الوحيد لابد أن يكون أولويات خاطئة فى القيم الإنسانية أو مؤامرة مبيتة النية» .

ومن المؤكد أن هذه المناقشات ساذجة، ولكنها ليست شيئاً لا يقبله العقل. أن المطالبة بالمسئولية الاجتماعية تنتظر الكثير، ولكنها تتوقع الأمور الصحيحة. إن أساسها ليس العداء للسلطة، بل الثقة الزائدة فى الإدارة والمديرين .

## عدم الوفاق مع الحكومة

وفوق هذا كله ، يأتى عدم الوفاق المتزايد مع الحكومة، والذى يتمثل فى التشكك المتنامى فى قدرة الحكومة على حل المشاكل الاجتماعية الكبيرة .

إن من كانوا يتوقعون منذ جيل مضى أن ترعى الحكومة كل مشكلة فى المجتمع بل وكل مشكلة فردية، يطالبون اليوم بالمسئولية الاجتماعية من منشآت الأعمال الحرة (أو الجامعات). ومازال هناك ضغط فى جميع الدول لقيام الحكومات بالمزيد والمزيد من البرامج لحل المشكلات الاجتماعية، على الرغم من تزايد المعارضة فى الإنفاق والضرائب. إلا أن أكثر المؤيدين لهذا الأمر تحمساً فى أى حكومة مناضلة لا يتوقعون نتائج طيبة، حتى فى اليابان والسويد وألمانيا حيث يتوافر الاحترام والثقة فى الحكومة. وحتى أكثر المؤيدين فى أى حكومة قوية لا يعتقدون بحل أى مشكلة بمجرد تحويلها إلى الحكومة. ونتيجة لهذا، فإن الليبراليين والتقدميين المهتمين بمثل هذه المشاكل، والذين اجتمعوا منذ جيل مضى تحت شعار «المزيد من الحكومات»، يبحثون الآن أكثر فأكثر عن مجموعات قيادية أخرى وعن مؤسسات وقبل كل شىء عن منشآت أعمال حرة لكى تتولى هذه المشاكل الاجتماعية التى كان من واجب الحكومة حلها ولكنها لا تستطيع ذلك .

وقد قام روبرت كينيدى Robert Kennedy، وليست الجمعية القومية للصناع باقتراح قيام منشآت الأعمال الحرة بإعادة تأهيل وإصلاح الأحياء الفقيرة القذرة فى المدن الأمريكية الكبيرة. وقد صرح فرانك تانينباوم Frank Tannenbaum، وهو واحد من أكثر وأقوى المناصرين لنضال الحكومة والرائد الحكومى والرائد الأمريكى لتنظير حركة نقابات العمال والأستاذ بجامعة كولومبيا، فى «جريدة الأعمال الحرة Journal of World Business»، التى تنشرها جامعة كولومبيا وذلك فى نهاية حياته فى ربيع عام 1968، أن الشركة متعددة الجنسيات هى «الأمل الأخير»، والمؤسسة الوحيدة التى تجعل العالم يحيا فى سلام.

## المجموعات القيادية الجديدة

كان التتابع الإدارى على مركز القيادة فى المجتمع هو السبب فى المطالبات بتولى المسئولية الاجتماعية .

وفى هذا القرن، أصبح مديرو المؤسسات الكبيرة هم القادة فى كل دولة متقدمة وفى أغلب الدول النامية كذلك. لقد اختفت المجموعات القيادية القديمة سواء المجموعات الارستقراطية أو الدينية أو على الأقل أصبحت غير ذات أهمية . كما أن العلماء من رجال الدين فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية فقدوا كثيراً من أهميتهم. وبرزت المجموعات القيادية الجديدة، وهى المديرين مثل مديرى مشروعات الأعمال الحرة الكبرى والجامعات والمستشفيات والإدارات الحكومية. فهم يسيطرون على موارد المجتمع، كما أنهم يتحكمون فى الكفاءات. وبالتالى فمن المنطقى أن يتولوا دور القيادة، وأن يتحملوا مسئولية المشاكل الاجتماعية الكبرى والقضايا الاجتماعية الكبرى .

إن ظهور المديرين كمجموعة قيادية كبرى وعدم الوفاق المتنامى مع الحكومة والتحول من الكم فى الحياة إلى الكيف ـ كل هذه المتغيرات تسببت فى زيادة المطالبة بأن يكون اهتمام المديرين، وبخاصة المديرين فى دوائر الأعمال الحرة، بالمجتمع هو المحور فى سلوك منشآت العمل الحر نفسها، وهو المطلب الذى جعل نوعية الحياة تكون الشغل الشاغل لمنشآت العمل الحر. وقد تتساءل الطريقة التقليدية «كيف نستطيع تنظيم صناعة

السيارات (أو الأحذية)، بحيث لا نعتدى على القيم والمعتقدات الاجتماعية أو على الأفراد وحرياتهم أو المجتمع الطيب ككل؟ إن المطلب الجديد هو أن تدفع منشآت العمل الحر القيم والمعتقدات الاجتماعية إلى خلق حرية للفرد وإلى إيجاد مجتمع صالح .

وهذا المطلب يتطلب تفكيراً وعملاً جديدين من المديرين، ولا يمكن معالجته بالطرق التقليدية أو عن طريق العلاقات العامة .

إن العلاقات العامة تسأل عما إذا كانت الصناعة أو منشآت العمل الحر محبوبة أو مفهومة أم لا. ولذا فإن القلق يساور العلاقات العامة عندما يقوم المدافعون عن الزنوج باعتبار دافع الربح المسئول الأول عن أحياء الغيتو الفقيرة، وبالتالى فهم لا يكنون أى محبة تجاه منشآت العمل الحر كما يكنونها لأى مؤسسة يديرها الأمريكيون البيض. ولكن المهم حقاً هو أن قادة القوة السوداء بأمريكا يتوقعون قيام منشآت العمل الحر بالمعجزات فيما يتعلق بالاستخدام والتعليم والإسكان فى أحياء الغيتو الفقيرة، وهم يتوقعون أن تحدث هذه المعجزات بين ليلة وضحاها. ومن الأسئلة المتعلقة بهذا الأمر : «هل يمكن لمنشآت العمل الحر أن تعالج هذه المشاكل الضخمة؟ وكيف تعالجها؟ وهل من الواجب أن تعالجها؟» والعلاقات العامة غير مؤهلة للتعامل مع مثل هذه الأمور .

## ثلاث قصص تحذيرية

تكتظ الكتب والمجلات فى هذه الأيام بالقصص المخيفة عن «عدم مسئولية منشآت الأعمال الحرة» وعن «الجشع وعدم الكفاءة فيها». ولا شك أن هناك مديرين ومنشآت أعمال حرة تتصف بمثل هذه الصفات : عدم المسئولية والجشع وعدم الكفاءة. فالمديرون على أية حال ما هم إلا أعضاء فى الجنس البشرى. ولكن المشكلة الحقيقية الخاصة بالمسئولية الاجتماعية ليست هى عدم تحمل المسئولية والجشع وعدم الكفاءة. فإذا كان الأمر كذلك، كانت المشكلة سهلة. إذ من الممكن عندئذ وضع مقاييس سلوكية وإرغام منشآت الأعمال الحرة على الالتزام بها. ولكن المشاكل الرئيسية للمسئولية الاجتماعية مختلفة عن ذلك للأسف، فهى مشاكل تختص بالنوايا الطيبة والسلوك النبيل والمسئولية العليا التى ذهبت أدراج الرياح .

وما يوضح هذا هو القصص الثلاث التى نسوقها الآن للتحذير .

## شركة يونيون كاربيد وفيينا فى وست ڤرجينيا

إن ولاية وست ڤرجينيا، التى لم تكن قط من مناطق الرخاء فى الولايات المتحدة الأمريكية، قد انحدرت بسرعة إلى مستوى اقتصادى متدن فى أواخر العشرينيات، عندما بدأت صناعة الفحم فى هذه الولاية فى التقلص. ولقد عجلت حوادث المناجم وأمراض العاملين بها بهبوط صناعة الفحم هناك، لأن كثيراً من المناجم فى وست ڤرجينيا كانت صغيرة وهامشية ولا تملك احتياطات السلامة الحديثة أو الوقاية الصحية المناسبة .

وفى أواخر الأربعينيات أصاب هذه الشركة الصناعية الرائدة الذعر من التقلص الاقتصادى المطرد فى المنطقة. وكان المركز الرئيسى لشركة يونيون كاربيد فى نيويورك ـ وهى إحدى الشركات الأمريكية الكبرى فى الكيماويات . وكانت مصانعها الرئيسية مقامة فى مناجم الفحم بولاية وست ڤرجينيا، وكانت الشركة أكبر مستخدم للأيدى العاملة فى الولاية عدا القلة من مناجم الفحم الكبيرة. ولذا طالبت الإدارة العليا للشركة مجموعة من شباب المهندسين والاقتصاديين العاملين بها بالقيام بإعداد خطة لإيجاد فرص للاستخدام فى وست ڤرجينيا، وبخاصة فى موقع مرافق مصنع الشركة الجديدة بالمناطق التى تنتشر فيها البطالة بالولاية. ومع ذلك لم يتمكن القائمون بالتخطيط بالتقدم بمشروع جيد، بالنسبة للمنطقة التى تتفشى فيها البطالة وهى الركن الموجود فى أقصى الغرب عند الحدود مع ولاية أوهايو، رغم حاجة هذه المنطقة الماسة إلى الوظائف. إذ كانت هناك بطالة شاملة فى بلدة ڤيينا الصغيرة وما حولها بولاية وست ڤرجينيا. ولم يكن هناك أمل فى إنشاء صناعات جديدة بالمنطقة. وكان المصنع الوحيد الذى يمكن إقامته فى منطقة ڤيينا هو مصنع السبائك الحديدية الذى يستخدم طريقة قديمة عفا عليها الزمن وذات تكلفة كبيرة بالمقارنة بالطرق الحديثة مثل تلك التى استخدمها منافسو شركة يونيون كاربيد .

وكانت ڤيينا موقعاً غير اقتصادى أساساً حتى بالنسبة للعمل بالطرق العتيقة، فقد كانت هذه الطرق تتطلب كميات هائلة من الفحم المتوسط الجودة. ولكن الفحم الوحيد المتوفر فى المنطقة كان من النوع المحتوى على نسبة كبريت عالية، ولا يمكن استخدامه إلا

بمعالجة باهظة التكاليف. وحتى بعد ذلك ـ أى بعد الاستثمار العالى لرأس المال ـ كانت العملية تسبب الضوضاء والقذارة وتطلق كميات كبيرة من الرماد الطائر فى الجو والغازات السامة .

وبالإضافة إلى ذلك، لم تكن وسائل المواصلات الوحيدة ـ الخط الحديدى والطريق ـ فى وست فرجينيا بل كانت على الجانب الآخر من النهر بولاية أوهايو. وكان وضع المصنع هناك معناه أن تنقل الرياح الغربية الرماد والدخان والكبريت الخارج من المصنع إلى بلدة فيينا مباشرة على الجانب الآخر من النهر .

إلا أن مصنع فيينا كان سيوفر 1500 فرصة عمل فى فيينا نفسها، ومن 500 إلى 1000 فرصة عمل أخرى فى أحد حقول الفحم الجديدة على مسافة غير بعيدة عن المنطقة. وفضلاً عن هذا فإن حقل الفحم الجديد هذا، كان يمكن العمل به بواسطة الكشط من السطح، وعليه، فإن العمل فيه سيخلو من الحوادث والمخاطر الصحية التى أصبحت خطيرة فى المناجم القديمة الموجودة بالمنطقة. وتوصلت الإدارة العليا بشركة يونيون كاربيد إلى قرار بأن المسئولية الاجتماعية تحتم بناء المصنع الجديد بالرغم من العائد الاقتصادى الهامشى .

ولقد تم بناء المصنع بأحدث وسائل منع التلوث المعروفة فى هذا الوقت. وفى حين كانت محطات الكهرباء بالمدن الكبيرة تستطيع صد نصف الرماد المتطاير الناتج من مداخنها، قام مصنع فيينا بتركيب أجهزة تحجز 75٪ من الرماد، رغم أنه لم يكن باستطاعة أحد التعامل مع ثانى أكسيد الكبريت المنبعث من الفحم ذى الكبريت العالى حينذاك .

وعند افتتاح المصنع عام 1951، أصبحت شركة يونيون كاربيد هى البطلة. فقد قام السياسيون وكبار الشخصيات ورجال التعليم بالثناء على الشركة لتحملها المسئولية الاجتماعية. ولكن بعد عشرة أعوام أصبحت المنقذة السابقة هى العدو الشعبى، فعندما زاد الوعى القومى بالتلوث فى البلاد، بدأ أهالى فيينا تكرار الشكوى بمرارة من الرماد والأبخرة التى طفت عبر النهر إلى البلدة والمنازل. وفى عام 1961 تم انتخاب عمدة جديد

من على منصة «حاربوا التلوث»، وكان هذا يعنى «حاربوا يونيون كاربيد» . وبعد عشرة أعوام أصبحت الشركة «فضيحة قومية». وقامت « بيزنس ويك Business Week» وهى إحدى المجلات التى تهاجم الأعمال الحرة بنشر مقال بعنوان «شركة تقوم بتلويث الجو تتعلم الدرس بطريقة قاسية» فى عدد فبراير، 1971، تعنف فيه يونيون كاربيد .

كان هناك بعض الشك فى أن إدارة يونيون كاربيد لم تتصرف بذكاء، فقد كان عليهم أن يعرفوا فى الستينيات أنهم سيواجهون مشاكل، بدلاً من التأخير والتسويف وإعطاء الوعود ثم الإخلال بها مما جعل المواطنين وحكومة الولاية والصحافة وأنصار البيئة والحكومة الفيدرالية يهاجمون الشركة بشدة. ولم يكن من الذكاء أن تحتج الشركة لمدة سنوات بأنه لا يوجد أى خطأ فى المصنع، ثم تعلن بعد ذلك عن ضرورة إغلاقه لأنه لايصلح بيئياً، وذلك عندما اشتد تهديد السلطات الحكومية للشركة .

لم يكن هذا هو الدرس الرئيسى فى هذه القصة التحذيرية. فبمجرد اتخاذ قرار باستخدام عملية عتيقة لبناء مصنع هامشى القيمة الاقتصادية لمجرد علاج البطالة فى المنطقة، نجد أن باقى الأحداث تتوالى أتوماتيكياً. لقد كان هذا القرار الصادر من الشركة يعنى أن المصنع لم يحقق عوائد تمكنه من إعادة بنائه. وكان هناك قدر قليل من الشك أن المصنع لن يبنى على أساس المنطق الاقتصادى. كما أن الرأى العام أرغم شركة يونيون كاربيد على استثمار مبالغ كبيرة فى المصنع لعلاج أسوأ مشاكل التلوث. وشاركت الدعاية فى إرغام الشركة على الاحتفاظ بالمصنع مفتوحاً. لكن عندما تحولت الأضواء عنه، اختفت أغلب الوظائف فى بلدة فيينا ولم يمكن الاحتفاظ بالمصنع مفتوحاً .

## شركة سويفت بالأرجنتين وشركة دلتك

كان مصنع سويفت لتعبئة اللحوم فى منطقة ميناء بيونس أيرس أكبر المصانع بالأرجنتين على مدى عدة سنوات وكان أيضاً أحد المستخدمين الكبار للأفراد فى منطقة بيونس أيرس الفقيرة. وكان المصنع فرعاً من شركة سويفت فى شيكاغو، فأصبح شركة مستقلة رغم أنها كانت لا تزال مملوكة للأمريكيين فى أعقاب الحرب العالمية الثانية مباشرة.

غير أن صناعة تعبئة اللحوم بالأرجنتين كانت واقعة تحت وطأة أيام عسيرة بعد الحرب العالمية الثانية بسبب الإجراءات الحكومية التى عملت على زيادة أسعار الماشية الأرجنتينية، مع الإقلال من عرضها، الأمر الذى جعل أسعار اللحوم الأرجنتينية غير منافسة فى السوق العالمى، وأدى إلى حرمان العاملين بتعبئة اللحوم من موادهم الخام. ولذا أصبحت شركة سويفت لا تحقق ربحاً. وفى عام 1968 قام أصحابها ببيعها لشركة متعددة الجنسيات مقرها كندا وتسمى دلتك، وهى شركة ذات نشاط فى أنحاء عديدة من أمريكا اللاتينية، وبخاصة فى أعمال الخدمات المالية. ولقد بدأت دلتك فوراً فى تحديث مصنع سويفت حتى يكون مصنعاً منافساً، إلا أن صناعة تعبئة اللحوم بالأرجنتين تابعت تدهورها .

ولقد قررت الشركتان المنافستان لسويفت ـ وهما مملوكتان لأجانب ـ فى أواخر الستينيات إغلاق شركتيهما، ودفعت التعويض اللازم للعمال طبقاً للقانون الأرجنتينى، وخرجتا من العمل الحر تماماً. إلا أن شركة دلتك قررت أنه لا يمكنها القيام بمثل هذا العمل؛ نظراً لكثرة الأعمال المشتركة فيها فى أمريكا اللاتينية، وكان عليها الاحتفاظ بالموظفين فى منطقة تسود فيها البطالة. وقامت دلتك بالاتفاق مع نقابات العمال. وبمقتضى هذا الاتفاق خفضت عدد العمال بدرجة كبيرة، فازدادت الإنتاجية زيادة كبيرة. وألقت الشركة بأموال كثيرة فى هذا المصنع، واستخدمت اتصالاتها المالية للحصول على قروض من بنوك أجنبية، إلا أن صناعة اللحوم لم تتقدم فى الأرجنتين .

وفى عام 1971 استخدمت شركة سويفت كل رأس المال الذى يسرته لها شركة دلتك، ومع ذلك لم تعد إلى مجال الربح والمنافسة. وعليه قامت سويفت بالاتفاق مع دائنيها وعمالها، برد الديون بالكامل على فترة طويلة على أن تكون دلتك هى آخر دائن يستلم أى مدفوعات. وقبل هذا العرض 86٪ من الدائنين وهى نسبة أعلى من النسبة المطلوبة قانوناً. إلا أن القاضى الأرجنتينى الذى اعتقد الجميع أن موافقته ستكون أمراً شكلياً، قام برفض هذا الاتفاق وسط دهشة الجميع. وقرر أن دلتك اتخذت هذا القرار على وجه غير صحيح ، وأعلن أن شركة سويفت قد أفلست، وأمر بتصفيتها، وطلب من حكومة

الأرجنتين تعيين مصف قانونى للشركة. وقام بمصادرة الشركة وممتلكاتها، ورفض الاعتراف بأى حق لشركة دلتك كدائنة وقرر أن جميع ممتلكات دلتك فى الشركات الأرجنتينية الأخرى ، محجوز عليها كضمان لديون الشركة للدائنين الأرجنتينيين .

ولم تكن هناك أى ضغوط للرأى العام عند اتخاذ هذا القرار، كما لم تكن هناك أى ضغوط قانونية كذلك. ولقد قام عمال شركة سويفت بتأييد شركة دلتك ومساندتها، على الرغم من أنهم كانوا يتبعون نقابات أرجنتينية متشددة. ولكن القرار قوبل برضا تام فى الأرجنتين حتى من جانب الناس الذين يمكن اعتبارهم بأى تصور مناهضين للعمل الحر أو حتى للأمريكيين. لقد قال كثير من الناس حينذاك إن «مالكى الشركات الأخرى لتعبئة اللحوم ، أحسنوا التصرف بأن أغلقوا مصانعهم بعد دفع مستحقات عمالهم عندما لم يتمكنوا من العمل بطريقة اقتصادية». أما شركة دلتك فإنها بمحاولتها الاستمرار فى العمل رفعت الآمال، تلك الآمال التى اضطرتها أن تخلف الوعد فيها بعد ذلك .

## الحقوق المدنية وضمير جماعات الكويكر

فى أواخر الأربعينيات، قامت إحدى شركات الصلب الأمريكية الكبيرة بتعيين مدير عام لفرعها الكبير فى الجنوب حيث يسود الأمريكيون البيض، وكانت التقاليد تنص على أن جميع المديرين الذين يعينون فى المراكز الإدارية العليا فى هذا الفرع يجب أن يكونوا من الجنوبيين، أما المدير الجديد الذى تعين فقد كان من الشماليين. كما أنه كان شاباً ينتمى إلى إحدى عائلات الكويكر العريقة فى فيلادلفيا، وكانت له أنشطة فى عدة منظمات للحقوق المدنية .

وعند تعيينه، دعته الإدارة العليا وقالت له : «نحن نعلم ما نقوم بعمله، ونعلم لماذا نقوم بتعيينك. ولا ريب أن أداءك استحق هذه الترقية ولكنك من الشماليين، وملتزم بالمساواة فى توظيف الرجل الأسود. إن هذا مطلوب منا سواء بمقتضى القانون الخاص بالولايات المتحدة أو بما يطلبه منا عقدنا مع نقابة العمال. إلا أن فرعنا الجنوبى، كما نعلم جميعاً، لم يعط السود أى فرص عمل على الإطلاق. ومهما كانت مهارة الفرد الأسود، ومهما كان عمله، فإنه لا يأخذ أجراً أكثر من أجر المساعد. ولم نتمكن من فتح أى ثغرة فى

هذا الأمر بالنسبة للفرع فى الجنوب. ونحن نعلم أننا لن نتمكن من الدفاع والاستمرار فى هذه الممارسات. ونحن نتوقع منك أن تتحرك بسرعة لضمان الحقوق المدنية الخاصة بموظفينا الزنوج طبقاً لقانون الدولة ومطالب عقدنا مع نقابة العمال. وحاول أن تنال مساندة وتأييد ومساعدة الأفراد المهمين فى النقابة التى تمثل عملنا، فنحن نعلم أنك تعمل معهم فى عدة منظمات خاصة بالحقوق المدنية .

ولقد أمضى هذا المدير الجديد قرابة عام وهو يحاول أن يقبله معاونيه فى العمل، وفى أن يكون معروفاً فى مجتمعه المحلى الجديد، وأن يقيم علاقات ودية مع قادة نقابة العمال فى المصنع. وفجأة لاحت له الفرصة، فقد أوشكت الشركة على افتتاح جزء جديد فى المصنع كامتداد له، وكان لابد من توظيف عمال للعمل على عدة أفران جديدة. وقام المدير العام الجديد بتطبيق شروط التوظيف التى ينص عليها عقد نقابة العمال بكل دقة، وحصل عدد لا بأس به من العمال السود ذوى الأقدمية والمهارة العالية على مراكز فى الأطقم الجديدة. ولم يحدث فى أى حالة أن حُرم العامل الأبيض من حقوقه فى الأقدمية أو عمل تحت إمرة رجل أسود كمشرف عليه .

وفى صباح اليوم التالى بعد إعلان كشوف الأفراد المعينين فى الأعمال المختلفة طبقا لما كان مطلوباً فى عقد نقابة العمال، زار وفد من قادة النقابة المحلية المدير الجديد وقالوا له : «إنك تعلم بأن هناك عدة مئات من المظالم الملحة، التى ظلت زمناً طويلاً دون حل، إن صبر رجالنا قد نفد، وسنقوم بالإضراب فى خلال 36 ساعة ولكننا لا نريد أن يكون هناك ثمة شطط فى طلباتنا. وإذا قامت الشركة من جانبها بوعد يكشف عن نوايا طيبة، فسنقوم بتأجيل الإضراب، وكل ماعليك عمله هو أن توقف تنفيذ كشوف الأفراد المعينين التى قمت بإعلانها. وأن تتركنا نحن بالاشتراك مع المشرفين نقوم بعمل كشوف جديدة لأطقم الأفران الجديدة المنشأة. وها هى المذكرة الرسمية عن الإضراب والتى يتطلبها العقد المبرم بيننا» .

ولقد حاول المدير العام الجديد أولا الاتصال برئيس ومجلس نقابة العمال، ولم يجد أيا منهم، كما لم تعرف سكرتارياتهم مكان وجودهم حينذاك أو ميعاد عودتهم. ثم تذكر

المدير الجديد صديقاً قديماً له، كان واحداً من حكماء الكويكر، وكان رجلاً أصولياً فى موضوعات العلاقات العنصرية، خاصة فيما يختص بفرص العمل الخاصة بالعمال السود. ولكن، لدهشة المدير الشديدة، لم يتعاطف هذا الرجل الحكيم البصير معه، وقال : «أنا متفق معك تماماً، كما تعلم، فى أن التفرقة فى الاستخدام ضد الزنوج غير قانونية، وغير أخلاقية وأنها خطيئة. إلا أن ما قمت أنت به، كان أيضاً عملاً لا أخلاقى حتى إذا كان قانونياً، فقد استخدمت عضلات اقتصادية لشركة كبيرة لفرض قيم خاصة بك على مجتمع تعمل أنت فيه. إن ما تتبعه هو العرف الصحيح والقيم السليمة، إلا أنك تستخدم القوة الاقتصادية للعمل وقوة المستخدم وسلطة مكتبك كى تملى الأمر على المجتمع. وتلك امبريالية اقتصادية لاتغتفر مهما كان السبب والغرض منها».

لقد استقال هذا المدير الجديد واستلم عملاً آخر فى الشمال. وتخلت الشركة عن كشوف الأفراد المعينين بالوظائف الجديدة. واستمرت المصانع فى عملها، وبعد عدة سنوات، هوجمت الشركة بشدة واشترك فى الهجوم عليها مجلس نقابة العمال، بتهمة إخفاق الشركة فى إيجاد حل للأمور العنصرية. كما قام النقاد باتهام الشركة التى كانت أكبر مستخدمة للأفراد فى هذا المجتمع بأن لها مسئولية اجتماعية فى ألا تسمح بممارسات كانت الشركة تعلم أنها ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية .

من الواضح أن مطلب المسئولية الاجتماعية ليس بالأمر الهين الذى تبرزه به الكتب والمقالات والخطب الخاصة بهذا الموضوع، كما أنه لا يمكن صرف النظر عنها، كما قال ميلتون فريدمان Milton Friedman الاقتصادى البارز بولاية شيكاغو. لقد كانت حجة فريدمان أن العمل الحر مؤسسة اقتصادية، يجب عليها الالتزام بواجبها الاقتصادى. إن هناك خطراً من أن المسئولية الاجتماعية ستقوض الأداء الاقتصادى ومعه المجتمع بأكمله . ومن المؤكد أن هناك خطراً أكبر من أن يكون معنى المسئولية الاجتماعية اغتصاب مديرى الأعمال الحرة للسلطة فى مجالات ليس لهم فيها سلطة مشروعة .

غير أنه من الواضح أن المسئولية الاجتماعية لا يمكن التنصل منها، لأن الشعب يطلبها، وليس لأن المجتمع بحاجة إليها. إن الحقيقة الواضحة هى أنه لا يوجد فى المجتمع

الحديث أى مجموعة قيادية أخرى سوى المديرين. فإذا لم يتولى المديرون فى مؤسساتنا الكبرى، وبخاصة الأعمال الحرة، مسئولية الخير العام فى المجتمع، فلن يتمكن أحد من ذلك، فالحكومة لم تعد قادرة، كما تنص على ذلك النظريات السياسية على أن تكون صاحبة «السيادة» أو «الراعية للخير العام» فى مجتمع المنظمات التعددى. إن مجموعات القيادة فى هذا المجتمع، وهذا يعنى المديرين فى المؤسسات الكبرى، سواء أرادوا أم لا ـ سواء كانوا أكفاء أم لا ـ يجب عليهم التفكير فيما يجب اتخاذه من المسئوليات، وفى أى المجالات، ولأى أهداف .

وإذا كان هناك أى مغزى معنوى فى هذه القصص التحذيرية، فهو لا يكمن فى أن المسئولية الاجتماعية أمر غامض وخطير، ولكنه يكمن فى أن التأثيرات الاجتماعية والمسئولية الاجتماعية هى مجالات يجب على منشآت العمل الحر ـ وليست الكبيرة فحسب ـ أن تفكر فيها من خلال الدور الذى تقوم به، وتضع لها أهدافاً تؤديها، لأن التأثرات الاجتماعية والمسئولية الاجتماعية يجب أن تدار .



# التأثيرات الاجتماعية والمشكلات الاجتماعية

***المسئولية فى تأثيرات العمل - ثمن الإهمال الفادح - توقع التأثيرات - «تقييم التكنولوجيا» أو «رصد التكنولوجيا» - كيف تتعامل مع التأثيرات - استبعاد التأثيرات كفرصة عمل - متى نحتاج إلى لائحة - البدائل - التأثيرات كمسئولية لمنشآت العمل الحر - المشكلات الاجتماعية كفرص لمنشآت العمل الحر - حل مشكلة اجتماعية - سيرز وفورد وآى بى إم - حياة وظيفية ثانية لمتوسطى العمر العاملين فى مجالات المعرفة - أمراض المجتمع المستفحلة - هل توجد حدود للمسئولية الاجتماعية ؟***

إن المسئوليات الاجتماعية لمنشأة العمل الحر أو المستشفى أو الجامعة يمكن أن تظهر فى مجالين. فقد تنتج عن التأثيرات الاجتماعية للمؤسسة، أو قد تظهر كمشاكل فى المجتمع نفسه. وكلاهما يهم الإدارة لأن المؤسسة التى يديرها المديرون تعيش بالضرورة فى مجتمع ، كبيراً كان أو صغيراً، ولكن المجالين مختلفان، فالمجال الأول يتعامل مع ماتعمله المؤسسة للمجتمع. والثانى يهتم بما تعمله المؤسسات من أجل المجتمع .

توجد المنظمة الحديثة كى تزود المجتمع بخدمة خاصة، ولذا يجب أن توجد المنظمة فى المجتمع وأن تكون مع الأهالى وأن تكون الجار، وأن تقوم بعملها فى محيط اجتماعى.

ولكنها يجب أن تستخدم أفراداً للقيام بالعمل. ولذا، فمن المحتم أن يتجاوز تأثيرها الاجتماعي حدود الإسهام المحدد الذى توجد من أجله .

والغرض من المستشفى ليس استخدام ممرضات وطهاة، بل رعاية المرضى . ولكن لكى تحقق هذا الغرض فهى تحتاج إلى ممرضات وطهاة، وفى زمن قصير يشكلون مجتمع عمل له مهام المجتمع ومشاكله .

ويتعدى الغرض من مصنع للسبائك الحديدية إحداث الضوضاء أو إطلاق الأبخرة السامة، فهو فى الأساس لتشغيل معادن عالية الأداء تخدم العملاء. ولكن لقيام المصنع بتشغيل هذه المعادن، فإنه يطلق الأبخرة السامة ويحدث الضوضاء ويطلق الحرارة .

لا يوجد إنسان عاقل يود إيجاد ازدحام فى المرور، ولكن إذا كانت مجموعة كبيرة من الأفراد تعمل فى مكان واحد وكان عليهم الدخول والخروج فى الوقت ذاته، فسينشأ عن ذلك ازدحام فى المرور غير مقصود تماماً ولكنه أمر حتمى .

وهذه التأثيرات أحداث عرضية على الغرض من المنظمة، ولكنها منتجات ثانوية لابد منها .

والمشكلات الاجتماعية ـ على عكس ما سبق ـ اختلال وظيفى من المجتمع وليست تأثيرات ناتجة من المنظمة ونشاطاتها .

إن شركة الصلب التى كانت موضوع المناقشة فى الفصل السابق، مارست بالفعل التمييز العنصرى. ولكن التمييز العنصرى لم ينشأ عن أنشطة الشركة، ولم يكن تأثيراً من تأثيراتها. بل على العكس، فإن المشكلة العنصرية القديمة للجنوب كانت دائماً هى العقبة الكؤود أمام منشآت العمل الحر فى سبيل عملية التصنيع والتنمية الاقتصادية . وكانت شرطاً من الشروط الخارجية التى كان على أى مؤسسة عاملة فى الجنوب أن تواجهها وتتلاءم معها. وبالمثل فعلت شركة سويفت لتعبئة اللحوم فلم تتسبب فى انحدار صناعة المواشى بالأرجنتين لمدة طويلة، ولا فى البطالة الناتجة عنها فى ميناء بيونس أيرس. بل على العكس، لقد حاربت الشركة سياسات الحكومة التى تسببت فى هذا الانحدار .

إلا أن كلتا الشركتين ـ شركة الصلب العاملة فى الجنوب وشركة سويفت للتعبئة ـ لم تستطيعا الهروب من المسئولية. وتعتبر مثل هذه المشاكل أمراضاً ونفايات سامة ناتجة

من المجتمع والمجتمع المحلى حيث توجد منشأة العمل الحر. وبما أن المؤسسة لا يمكن أن تعيش إلا فى بيئة اجتماعية، فهى إذاً عضو فى المجتمع، ومثل هذه المشاكل الاجتماعية تؤثر فى المؤسسة وتهتم بها المؤسسة حتى لو، كما فى حالة شركة الصلب، تصور المجتمع أنه لا توجد مشكلة وقاوم أى محاولة لحلها .

إن المستشفى والجامعة ومنشأة العمل الحر السليم لا يمكن أن تعيش فى مجتمع عليل. كما أن الإدارة تهتم بالمجتمع السليم، بالرغم من أن سبب مرض المجتمع لاينبع من أفعال الإدارة .

## المسئولية فى تأثيرات العمل

كل فرد مسئول عن تأثيرات أعماله، سواء كانت هذه التأثيرات مقصودة أم لا. وهذه هى أول قاعدة، ولا يوجد شك بخصوص مسئولية الإدارة عن التأثيرات الاجتماعية لمنظمتها، فهى من عمل الإدارة .

ففى قصة شركة يونيون كاربيد التى أوردناها فى الفصل السابق، نجد أن السبب الرئيسى فى اشتداد غضب المجتمع على الشركة لم يكن هو التلوث الذى سببته، فالمجتمع يعرف كما كانت الشركة تعرف أن التلوث كان ثانوياً على الإنتاج، وبالتالى على الوظائف التى اعتمد عليها المجتمع المحلى، ولكن الأمر الذى استاء منه المجتمع المحلى بشدة، هو أن الشركة رفضت لعدة سنوات تولى المسئولية، وهذا فى الحقيقة يعتبر استهتاراً .

وبما أن كل فرد مسئول عن تأثيرات عمله، فمن من الواجب الوصول بهذه التأثيرات إلى أدنى حد. وكلما كانت التأثيرات الخارجية الناتجة عن بلوغ أى مؤسسة لغرضها وتحقيقها لرسالتها قليلة، أمكنها أن تدير نفسها بطريقة أحسن، وأن تتصرف التصرف المسئول، وأن تكون مقبولة لدى المواطن والجار والمساهم فيها بطريقة أحسن. أما التأثيرات الطفيفة التى لا تكون جزءاً من نواتج غرض المؤسسة ورسالتها فيجب أن تظل دون الحد الأدنى حتى إن بدت هذه التأثيرات شيئاً مفيداً فهى خارجة عن نطاق الحدود السليمة للوظيفة، وبالتالى يقابلها الناس بالاستياء والمقاومة ويعتبرونها عبئاً عليهم .

من أهم الأسباب التى تدعو الإدارة إلى تعزيز تحكمها الذاتى فى مجتمع العمل، هو أن وظائف مجتمع المصنع تعتبر أعمالاً عرضية على الغرض من منشأة العمل الحر،

وهى غير ضرورية للمنشأة. فقد توجد المنشأة لإنتاج أحذية أو حلوى مثلاً أو لاستخراج وثائق تأمين . ومن ثمة، فإن أى إجراءات تجاوز ما يحتاجه تنفيذ العمل تعتبر إجراءات عرضية على الوظيفة الرئيسية. وهذا يعتبر تأثيراً يجب إقلاله إلى أدنى حد أو أن يستبعد على الإطلاق .

وتتمثل تأثيرات العمل فى الضوضاء، فى أحسن الأحوال. وهى مصدر خطر على الصحة فى أسوأ الأحوال، وهى على أى حال غير مفيدة. إن تأثيرات العمل تحمل فى داخلها دائماً تكلفة وأخطاراً . إنها تستهلك الموارد، وتحرق أو تبدد المواد الخام، أو على الأقل، تعوق جهود الإدارة. ومع ذلك، فهى لا تضيف شيئاً إلى قيمة المنتج أو إلى رضا العميل. وهى أيضاً تكلفة غير منتجة .

ولكن حتى التأثيرات الصغيرة يحتمل أن تصبح هى الأخرى «أزمات» و«فضائح»، ينتج عنها خراب كبير فى منشأة العمل الحر أو فى أى مؤسسة لا تعير التأثيرات الناتجة عنها الانتباه الكافى. فما كان يعتبر بالأمس شيئاً غير ضار قد يصبح فجأة مدعاة للاستياء أو الاحتجاج العنيف أو قضية كبرى. وما لم تتحمل الإدارة مسئولية تأثيرات العمل، وتفكر فيها جيداً، وتصدر القرار الأمثل، فإن النتيجة ستكون تشريعاً يعاقبها أو يقيد نشاطها واحتجاجاً عنيفاً على «جشع الشركة» أو «لا مسئولية الجامعة» .

لا يكفى قولنا «إن الجمهور لا يعترض». وقبل كل شىء لا يكفى القول بأن أى إجراء يتصدى لمثل هذه المشكلة يكون غير مرغوب فيه ومرفوضاً من قبل الزملاء وغير مطلوب. وسوف يعتبر المجتمع، إن عاجلاً أو آجلاً، أن أى تأثيرات للعمل بمثابة هجوم على كرامته وسوف يفرض ثمناً فادحاً على أولئك الذين لم يرتفعوا إلى مستوى المسئولية فى القضاء على هذه الآثار أو إيجاد حل للمشكلة .

وإليك بعض الأمثلة :

فى أواخر الأربعينيات وأوائل الخمسينيات، حاولت إحدى الشركات الأمريكية للسيارات غرس الشعور بالأمان والسلامة فى نفوس الأمريكيين. فقام فورد بتقديم سيارات ذات أحزمة للأمان فى المقاعد، إلا أن المبيعات هبطت بشدة كبيرة، واضطرت الشركة إلى سحب السيارات ذات أحزمة الأمان والتخلى كلية عن الفكرة. وبعد خمسة عشر عاماً

عندما أصبح لدى السائقين الأمريكيين الذين يقودون السيارات إحساس بأهمية الأمان والسلامة، هوجم صناع السيارات بشدة، لعدم اهتمامهم بالأمان والسلامة، واعتبروا تجاراً للموت، كما تم طبع اللوائح المترتبة على هذا الهجوم، لعقاب الشركات حتى تعمل على حماية الناس.

لقد حاولت عدة شركات كبيرة للقوى الكهربائية على مدى سنوات الحصول على موافقة لجان مرافق الولاية على الوقود المنخفض الكبريت، وأجهزة تنظيف المداخن. وقامت اللجان بتثبيط همتهم مراراً وتكراراً بحجة أن الشعب من حقه أن تصل له الكهرباء بأرخص ثمن ممكن. كما أوضحوا أنه طبقاً لقانون الولاية لن يسمح باستخدام الوقود الأعلى سعراً أو الاستثمارات الرأسمالية فى تنظيف الدخان بالسعر الأساسى باعتباره تكلفة شرعية فى ظل قوانين الولاية. إلا أنه عندما أصبح تلوث الهواء من الأمور التى تهم عامة الشعب، تعرضت شركات القوى الكهربائية نفسها للتوبيخ والتعنيف بشدة على «تلويثها للبيئة» .

وتدفع مؤسسات الخدمة العامة ثمن إهمال تأثيرات العمل أو غض النظر عنها على أنها أمور تافهة. ولقد أوشكت جامعة كولومبيا أن تدمر نفسها لأنها لم تتولى مسئولية أحد التأثيرات بل أوهمت نفسها بعدم أهمية هذا التأثير. لقد حدث الانفجار الذى هز جامعة كولومبيا من أساسها عام 1968 نتيجة أمر من الأمور الصغيرة غير الضارة، وهو خطة بناء جمنيزيوم للرياضة بالجامعة يصلح لاستخدام الطلبة وأبناء حى الزنوج الفقير المجاور للجامعة. غير أن أسباب الانفجار ترجع إلى أمور أعمق من هذا. إنها كانت اقتناع الجامعة بأن معهد الدراسات الحرة ليس مضطراً للاهتمام بعلاقته مع حى الفيتو المجاور لها الذى يسكنه الزنوج .

وهناك مثال آخر على التأثير يتمثل فى منشآت العمل الحر «الكبيرة جداً»، بالنسبة لصالحها وصالح المجتمع المحلى (انظر الفصل 7 ـ الجزء الثالث). إن منشأة العمل الحر الكبيرة جداً، وبخاصة الكبيرة على مجتمعها المحلى، تعتبر تهديداً لمجتمعها المحلى وقبل كل شيء على نفسها. إذ أنه من الأمور الواجبة على الإدارة، أن تقوم الإدارة بتصحيح الوضع لصالح منشأة العمل الحر (أو الجامعة أو المستشفى). وإهمال المشكلة يعنى تقديم الذات والرغبة فى القوة والخيلاء على مصلحة المؤسسة والمجتمع المحلى، وهذا عمل يدخل فى نطاق الاستهتار .

## توقع التأثيرات

إن أول أعمال الإدارة، هو تعرف تأثيرات العمل وتوقعها مقدماً بهدوء وواقعية ، والسؤال ليس : «هل ما نفعله هو الصحيح ؟» بل : «هل ما نفعله هو ما يقوم المجتمع والعميل بدفع ثمنه؟» وإذا لم يتلاءم أى نشاط مع الغرض من المؤسسة ورسالتها، فإنه يعتبر بمثابة تأثير اجتماعى وأمر غير مرغوب فيه .

وقد يبدو هذا أمراً سهلاً، ولكنه فى الواقع أمر فى غاية الصعوبة. وأفضل ما يوضح هذا هو مشكلة «تقييم التكنولوجيا»، بمعنى تعرف التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية للتكنولوجيا الجديدة عند حلولها .

وفى هذه الأيام يزداد الاهتمام بتقييم التكنولوجيا، أى توقع التأثيرات الجانبية للتكنولوجيا الجديدة قبل البدء فى تطبيقها. ولقد خصص الكونجرس الأمريكى مكتباً متخصصاً لتقييم التكنولوجيا. والمنتظر من هذه الإدارة الحديثة أن تكون قادرة على التنبؤ بالتكنولوجيات الجديدة التى ستكون ذات أهمية، وماهى الآثار التى ستنتج عنها على المدى الطويل. وينتظر إسداء النصح للحكومة بالتكنولوجيات الجديدة التى يمكن تشجيعها والتكنولوجيات الجديدة التى لا يصح تشجيعها أو التى يجب منعها تماماً .

إن هذه المحاولة لا يمكن أن تنتهى إلا بالإخفاق التام، لأن تقييم التكنولوجيا بهذه الطريقة قد يقود إلى تشجيع التكنولوجيا الخاطئة وتثبيط التكنولوجيا التى نحتاجها بالفعل، لأن آثار التكنولوجيا المستقبلية تكون دائماً أبعد من تصورنا جميعاً .

والد. د. ت. مثال على ذلك . فقد تم تركيبه فى أثناء الحرب العالمية الثانية لوقاية الجنود الأمريكيين ضد الحشرات حاملة الأمراض، وبخاصة فى المناطق المدارية. وتصور بعض العلماء ضرورة استخدام المادة الكيماوية الجديدة لحماية الجنود وحماية السكان المدنيين أيضاً. ولم يفكر العلماء وقتها فى استخدام المبيد الحشرى الجديد للسيطرة على الآفات التى تصيب المحاصيل والغابات والماشية. ولو اقتصر استخدام الد. د. ت. على هذا الأمر الذى أنشئت من أجله، أى وقاية البشر، لما أصبحت خطراً على البيئة، لأن استخدامها فى هذا الغرض كان سيتم فى مجال 5 ـ 10٪ من إجمالى ثروة الد . د . ت فى منتصف الستينيات. فقد رأى الفلاحون والمسئولون عن الغابات – دون مساعدة كبيرة

من العلماء أنه إذا كانت هذه المادة تقتل القمل فى الإنسان فإنها تقتل الحشرات المماثلة فى النبات ، مما جعل الد. د. ت. يقتحم البيئة بدرجة خطيرة .

وثمة مثال آخر يتمثل فى الانفجارالسكانى فى الدول النامية. فقد كان الد. د. ت. ومبيدات حشرية أخرى أحد العوامل فيه، وكذلك كانت المضادات الحيوية الحديثة . ومع ذلك فإن كل منهما ابتكر مستقلاً تماماً عن الآخر. ولم يكن فى استطاعة أحد أن يقدر أنهما متقاربان فى النتائج عند التقييم التكنولوجى لهما. ولكن الأهم من ذلك كان اثنان من التكنولوجيات القديمة لم ينتبه إليهما أحد باعتبارهما عاملين سببيان وراء الانخفاض الحاد فى وفيات الأطفال الذى أدى إلى الانفجار السكانى. كان الأول هو أحد تدابير الصحة العامة الأولية الذى يستلزم إبعاد المرحاض عن البئر، وكان ذلك معروفاً عند المقدونيين قبل الإسكندر الأكبر، وكان الآخر اختراع السلك المضاد للذباب والناموس الخاص بالأبواب والنوافذ حوالى عام 1860 على يد مجهول . واستخدم الاثنان فى القرى بالمناطق الحارة بعد الحرب العالمية الثانية . ويرجح أن هذين الأمرين كانا السببين الرئيسيين فى الانفجار السكانى .

وفى الوقت نفسه، فإن الآثار التكنولوجية التى توقعها الخبراء لم تحدث إطلاقاً. ومثال ذلك «ازدهار الطيران الخاص» الذى تنبأ به الخبراء فى أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية. لقد قيل حينذاك إن الطائرة الخاصة التى يقودها صاحبها سوف تصبح شائعة كما أصبحت السيارة موديل T بعد الحرب العالمية الأولى. لقد أشار الخبراء من بين المخططين والمهندسين والمعماريين بألا تقوم مدينة نيويورك ببناء الخط الثانى من نفق لينكولن أو ببناء الدور الثانى لكوبرى جورج واشنطن، وبدلاً من ذلك أشاروا بضرورة بناء عدد من المطارات الصغيرة على طول الشاطىء الغربى لنهر هدسن. ولكن الحسابات البسيطة بينت ضرورة رفض هذا التقييم التكنولوجى، فلم يكن هناك مجال جوى كاف لاستبدال الطيران بحركة المرور الأرضية ، ولم يتنبأ أى خبير من هؤلاء الخبراء بالتوسع الذى حدث فى النقل الجوى التجارى أو نقل الأفراد بأعداد كبيرة للغاية عبر الأطلنطى بالطائرات الجامبو النفاثة، وأنها ستقوم فى يوم واحد بما كانت تقوم به خطوط نقل المسافرين بالبواخر الكبيرة فى أسبوع. ولا شك أن النقل عبر الأطلنطى كان ينتظر أن ينمو على نحو أسرع ولكن عن طريق السفن. وتلك كانت السنوات التى دعمت حكومات

جميع الدول على طول شمال الأطلنطى بناء البواخر الفاخرة العملاقة حين هجر الناس البواخر العادية للسفر على الطائرة النفاثة الجديدة .

وبعد سنوات قليلة، قيل لنا إن الأتمتة ستكون لها تأثيرات اقتصادية واجتماعية هائلة. وهذا لم يحدث عملياً. ويقدم الكمبيوتر قصة أغرب من هذه. ففى أواخر الأربعينيات لم يتنبأ أحد بأن الكمبيوتر سيستخدم فى منشآت الأعمال الحرة والحكومة. وفى حين كان الكمبيوتر «ثورة علمية كبرى»، كان الجميع يعلم أنه سوف يستخدم أساساً فى الشئون العلمية والحربية. وعليه، انتهت الدراسة المكثفة للسوق التى أجريت حينذاك، إلى أن السوق العالمى للكمبيوتر لن يستوعب أكثر من 1000 كمبيوتر على الأكثر حتى عام 2000. ولكن بعد 25 عاماً، كان هناك 150,000 كمبيوتر يعمل فى العالم، ومعظمها يعمل فى مجال مسك الدفاتر العادية. وبعد بضع سنوات عندما أصبح واضحاً أن منشآت الأعمال الحرة تشترى الكمبيوتر لإجراء عمليات الفواتير وحسابات الأجور، توقع الخبراء أن الكمبيوتر قد يحل محل الإدارة الوسطى ومن ثمة لن يكون هناك أفراد يعملون بين المدير التنفيذى والملاحظ، وتساءلت إحدى مقالات «هارفارد بيزينس ريفيو» فى بداية الخمسينيات «هل عفا الزمن على الإدارة الوسطى؟» ثم أجابت على هذا الكلام البلاغى بقولها «نعم» مدوية .

وفى هذه اللحظة بالذات بدأ التوسع الهائل فى وظائف الإدارة الوسطى. ففى كل دولة متقدمة، نمت وظائف الإدارة الوسطى فى منشآت العمل الحر وفى الحكومة بما يعادل ثلاثة أضعاف سرعة نمو الاستخدام الإجمالى فى السنوات العشرين الأخيرة، وكان نموها متوازياً مع نمو استخدام الكمبيوتر. ولو اعتمد أى إنسان على التقييم التكنولوجى فى باكورة الخمسينيات، لقام بإلغاء المدارس التجارية لاحتمال تخريج طلبة كان من الممكن ألا يجدوا لأنفسهم وظائف. ولحسن الحظ أن الشباب لم يأخذ بالتقييم التكنولوجى وهرعوا إلى المدارس التجارية، لكى يحصلوا بعد تخرجهم فيها على الوظائف التى ساعد الكمبيوتر فى إيجادها (انظر الفصل 7 ـ الجزء 2) .

وفى حين لم يتنبأ أحد بتأثير الكمبيوتر على وظائف الإدارة الوسطى، توقع كل الخبراء تأثير الكمبيرتر الخطير على استراتيجية منشأة العمل الحر وسياسة العمل الحر والتخطيط والإدارة العليا ـ وهى مجالات لم يكن للكمبيوتر أدنى تأثير على أى منها إطلاقاً. وفى الوقت نفسه ، لم يتنبأ أحد بالثورة الحقيقية فى سياسة منشأة العمل الحر

واستراتيجيتها فى الأربعينيات والخمسينيات، أى موجة اندماج الشركات أو تكوين الشركة الضخمة متعددة النشاطات .

إن الإنسان ليست لديه ملكة التنبؤ فى مجال التكنولوجيا أكثر مما لديه فى أى مجال آخر . والتأثيرات التكنولوجية أكثر صعوبة فى التنبؤ بها عن أغلب التطورات الأخرى. وفى المقام الأول، كما يظهر لنا مثال الانفجار السكانى، تنتج التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية فى الغالب دائماً عن تقارب عدد كبير من عوامل ليست كلها عوامل تكنولوجية. وكل عامل من هذه العوامل له مصدره الخاص وتطوره وديناميكياته كما أن له خبراء مختصون به. فالخبير فى أحد المجالات، مثل الخبير فى علم الأوبئة، لا يفكر إطلاقاً فى الآفات النباتية. ويهتم خبراء مضادات الحيوية بمعالجة الأمراض، فى حين كان الانفجار الحقيقى فى معدل المواليد نتيجة لتدابير الصحة العامة الأولية المعروفة منذ زمن طويل .

وما يساوى ذلك فى الأهمية أنه من الصعب التنبؤ بما هى التكنولوجيا التى يحتمل أن تصبح ذات أهمية ولها تأثير كبير، وما هى التكنولوجيا التى سوف يقدر لها الإخفاق مثل موديل الطائرة T أو سيكون لها الحد الأدنى من التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية مثل الأتمتة. وكذلك يصعب التنبؤ أكثر بما هى التكنولوجيا التى سيكون لها تأثيرات اجتماعية، وأيها سيبقى مجرد تكنولوجيا. إن أكثر المتنبئين فى مجال التكنولوجيا نجاحاً وهو چول ڤيرن Jules Verne تنبأ بقدر كبير من تكنولوجيا القرن العشرين، منذ مائة عام مضت (رغم أن أحداً من العلماء أو التكنولوجيين آنذاك لم يأخذه مأخذ الجد). إلا أنه لم يتوقع أى تأثيرات اجتماعية أو اقتصادية، وإنما تنبأ بعدم تغير الاقتصاد والمجتمع الفيكتورى المتوسط. كما أن المتنبئين بالتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية لم يحرزوا بدورهم إلا سجلاً كئيباً فى التنبؤات التكنولوجية .

إن التأثير الوحيد ليس إلا مكتب التقييم التكنولوجى الذى قد يجد عملاً كاملاً له فى الكثير من المؤلفين فى مجال الخيال العلمى الذين من الدرجة الخامسة

## الحاجة إلى رصد التكنولوجيا

ويكمن الخطر الحقيقى فى التوهم بأننا قادرون على التنبؤ بأن تأثيرات التكنولوجيا

الجديدة سوف تقودنا إلى تهوين المهمة الهامة الحقيقية. فالتكنولوجيا لها فعلاً تأثيرات هامة وخطيرة: تأثيرات مفيدة وأخرى ضارة. وهذه التأثيرات لا تتطلب تنبؤاً، وإنما تتطلب رصداً دقيقاً للتأثيرت الفعلية لإحدى التكنولوجيات عندما تصبح فعالة. ففى عام 1948 لم ير أحد تأثيرات الكمبيوتر بطريقة صحيحة، ولكن بعد خمس أو ست سنوات أمكننا أن نرى ونعرف. ونستطيع القول بأنه «مهما تكن التأثيرات التكنولوجية فإنها لا تعتبر خطراً كبيراً من الناحية الاجتماعية والاقتصادية. وفى عام 1943 لم يكن بمقدور أحد أن يتنبأ بتأثير الد. د. ت. وبعد عشر سنوات أصبح الد. د. ت. ، أداة الفلاح وحارس الغابة ومربى الماشية على مستوى العالم كله وهو بمثابة هذا يعتبر أحد العوامل الإيكولوجية الكبرى. ولهذا فالتفكير فيما يجب عمله ينبغى أن يكون قد بدأ، وأن يكون العمل قد بدأ فى تطوير مبيدات حشرية ليس لها تأثير كبير على البيئة كما حدث مع الد. د. ت. ، ويجب مواجهة الاختيار الصعب بين إنتاج الغذاء وتدمير البيئة التى لن يؤثر فيها السماح باستخدام الد.د. ت. دون حدود أو منع استخدامه منعاً تاماً .

ورصد التكنولوجيا مهمة حيوية وخطيرة وهامة، ولكنه ليس تنبؤاً. والشىء الوحيد الممكن بصدد التكنولوجيا الجديدة هو التكهن بفرصة واحدة صائبة من بين مائة فرصة – وفرصة أكبر للضرر بتشجيع الخطأ أو بتثبيط أكثر التكنولوجيات الجديدة نفعاً. وما يجب مراعاته هو التكنولوجيا المتطورة، أى التكنولوجيا التى سبق وكانت لها تأثيرات كثيرة تكفى للحكم عليها وقياسها وتقييمها .

إن رصد التكنولوجيا المتطورة من أجل تأثيراتها الاجتماعية هو قبل كل شىء مسئولية إدارية .

ولكن ماهو على قدم المساواة – ويقوم أنصار تقييم التكنولوجيا بإغفاله – هو التأثيرات غير التكنولوجية أى التطورات والابتكارات الاجتماعية والاقتصادية، وهى كلها تأثيرات يصعب التنبؤ بها إلا بعد ظهورها وتعرفها وتقييمها وقياسها، وهى أيضاً تحتاج إلى رصد، وهذه أيضاً تعتبر مسئولية إدارية .

## كيفية التعامل مع التأثيرات

يعتبر تعرف التأثيرات العرضية التى تنتج عن أى مؤسسة هى الخطوة الأولى. ولكن

كيف يمكن للإدارة التعامل معها؟ إن الهدف واضح: فالتأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والتأثيرات التى تقع على الفرد والمجتمع المحلى والتى هى فى حد ذاتها ليست الغرض أو المهمة من قيام المؤسسة ـ يجب أن تقل إلى أدنى حد ويفضل أن تستبعد تماماً. وكلما قلت كان ذلك أفضل، سواء كان التأثير داخل المؤسسة أو فى البيئة الاجتماعية أو البيئة المادية.

وكلما استطعنا الاستغناء عن النشاط الذى يتسبب فى أحد هذه التأثيرات كان ذلك أفضل، وكان ذلك هو الحل السليم بحق .

وربما كانت السيطرة الإدارية على شئون مجتمع العمل والتحكم فيه هى المجال الذى يمكننا فيه إجراء هذا- الذى سيعود بالفائدة المباشرة على المؤسسة والإدارة معاً .

ولا يمكن استبعاد النشاط فى أغلب الأحيان. ولذلك يجب أن يكون هناك عمل منظم لاستبعاد التأثيرات، أو الحد منها على الأقل، مع الاحتفاظ بالنشاط ذاته .

وأنسب طريقة لذلك هو أن يكون استبعاد التأثيرات فرصة للعمل المربح. وأحد الأمثلة على ذلك هو شركة داو كيميكال وهى إحدى الشركات فى الكيماويات بالولايات المتحدة، التى ظلت تعمل فى معالجة تلوث الماء والهواء لمدة عشرين عاماً. فقد قررت هذه الشركة بعد الحرب العالمية الثانية، أن تلوث الماء والهواء تأثير غير مرغوب فيه، ويجب التخلص منه. وقبل الاحتجاج العام بشأن البيئة بزمن طويل، انتهجت داو سياسة التلوث بدرجة الصفر فى مصانعها، ثم بدأت على نحو منهجى فى تحويل المواد الملوثة التى تزيلها من غازات المداخن والمياه الملوثة، إلى منتجات يمكن بيعها، وأوجدت لها استخدامات وأسواقاً .

والمثال الثانى هو معامل دى بون للسمية الصناعية. فقد أصبحت دى بون على وعى بالآثار الجانبية السامة لكثير من منتجاتها الصناعية، ولذا عمدت إلى بناء معمل لاختبار السمية، ولإيجاد طريقة للتخلص من السموم. وبدأت دى بون فى التخلص من أحد التأثيرات التى كان جميع صناع الكيماويات الآخرين يأخذونه باعتباره قضية مسلم بها. ولكن دى بون قررت تطوير التحكم فى سمية المنتجات الصناعية إلى عمل مستقل قائم بذاته . ولا تقوم معامل السمية الصناعية بالعمل لشركة دى بون وحدها ولكن لعملاء

كثيرين، وتعمل من أجلهم فى إنتاج مركبات غير سامة ومختبرة معملياً ضد السموم. وهذا مثال آخر على كيفية التخلص من تأثيرات العمل وتحويل هذه التأثيرات إلى فرص جديدة للعمل .

## متى نحتاج إلى لائحة

من الواجب دائماً محاولة التخلص من التأثير وتحويله إلى فرصة للعمل، ولكنه لا يمكننا القيام بذلك فى كثير من الحالات، فكثيراً ما يكون التخلص من التأثير معناه الزيادة فى التكاليف . فالشىء الخارجى الذى يدفعه الجمهور العام، يصبح تكلفة عمل وبالتالى سيكون خسارة تنافسية، إلا إذا قبل جميع من فى الصناعة العمل بالقاعدة نفسها. ولا يمكن القيام بهذا، فى معظم الحالات، إلا عن طريق اللائحة أى عن طريق نوع من التصرف العام.

وعندما يتعذر التخلص من أحد التأثيرات دون زيادة التكلفة، فإنه يكون من المحتم على الإدارة التفكير مسبقاً والوصول إلى إجراءات منظمة يمكنها حل المشكلة بأدنى تكلفة وأكبر فائدة للجمهور ومنشأة العمل الحر على السواء. كما يصبح على الإدارة العمل على أن يكون لهذه اللائحة قوة القانون .

ولقد تجنبت الإدارة ـ وليست إدارة الأعمال فحسب ـ هذه المسئولية. وكان الموقف التقليدى دائماً هو «عدم وجود لائحة منظمة هو أفضل لائحة». غير أن هذا يمكن أن يصدق عند تحويل أحد تأثيرات العمل إلى فرصة عمل. وفى حين يتطلب التخلص من أحد تأثيرات العمل قيوداً تكون اللائحة فى صالح العمل، وبخاصة فى صالح العمل المسئول، وإلا فسوف تعاقب منشأة العمل الحر على أنها غير مسئولة، بينما يستفيد المتشككون والجشعون والانتهازيون من وراء ذلك مادياً .

وإذا توقعنا عدم وجود لائحة ، فهذا إغفال متعمد إرادياً .

وكلما نشأت أزمة مثل تلك التى حدثت فى صناعة السيارات من حيث سلامة المركبة أو المرافق العامة من حيث تلوث الهواء ، كان الجزاء الموقع على منشأة العمل الحر عنيفاً. وتؤدى مثل هذه الأزمات دائماً إلى فضائح وإلى تحقيقات حكومية وافتتاحيات صحفية غاضبة . وأخيراً تؤدى إلى أن يفقد قطاع عريض من الشعب الثقة فى صناعة بأكملها وفى

إدارتها وفى منتجاتها، وينتهى الأمر إلى تشريعات تأديبية .

وحقيقة أن الجمهور يرى أنه ليس هناك ثمة مشكلة فى الوقت الحاضر فذلك أمر لا يمت لما نحن بصدده بصلة . وفى الواقع ، فإن مما لا صلة له ، أن الجمهور اليوم - كما حدث فى كل من الأمثلة السابقة - يقاوم بشدة كل محاولات قادة منشآت العمل الحر ذوى النظر البعيد لمنع أى أزمة، وفى النهاية تحدث فضيحة .

ومثال ذلك هو إخفاق الشركات العالمية للبترول فى التفكير المبكر فى إيجاد خليفة «للامتيازات البترولية»، التى ظهرت آثارها بوضوح بعد الحرب العالمية الثانية. وثمة مثال آخر هو إخفاق الصناعة الأمريكية فى التفكير فى لائحة للاستثمارات الأجنبية، التى كان من المحتمل أن تتخذها كندا للحفاظ على هويتها السياسية وحصولها على رأس المال (انظر الفصل 11 ـ الجزء الثالث) .

لقد علمت صناعة الأدوية الأمريكية فى عام 1955 أن القواعد والاجراءات الموجودة فى ذلك الحين لاختبار الأدوية الجديدة لم تعد صالحة. فقد تمت صياغة هذه القواعد والإجراءات قبل وصول الأدوية العجيبة الحديثة ذات الفعالية الشديدة، وكذا فعالية آثارها الجانبية الشديدة . وكلما حاولت إحدى شركات الأدوية دفع صناعة الأدوية لمواجهة المشكلة، كانت تواجه بالضغط الشديد من باقى الشركات لإرغامها على الصمت. وكان يقال لها: «لا تحاولى زلزلة القارب». ولكن شركة واحدة قامت بعمل طريقة جديدة وإجراءات جديدة تنظم هذه القواعد، ولكنها هوجمت واضطرت إلى دفن هذه القواعد والإجراءات الجديدة فى مكتب الأرشيف الخاص بها .

ثم جاءت فضيحة دواء ثاليدوميد التى أثبتت فعالية نظام الرقابة الأمريكى. ففى حين أجيز دواء الثاليدوميد للتداول الطبى فى الدول الأوروبية، اهتمت السلطات الأمريكية الخاصة بالموافقة على الأدوية وتعليماتها بخصوص الآثار الجانبية السامة للدواء، وأوقفت السماح بتدواله. وكانت النتيجة عدم وجود أطفال مشوهين فى أمريكا نتيجة استخدام هذا الدواء، كما هوالحال فى ألمانيا والسويد وإنجلترا. وأطلقت هذه الفضيحة الدوائية موجة عارمة من القلق، بخصوص اختبار الأدوية وسلامة الأدوية فى أمريكا. ونظراً لأن الصناعة لم تواجه المشكلة ولم تفكر فيها كى تناقش الأمر للوصول إلى الحل الصحيح، هرع مجلس

الشيوخ هناك إلى إصدار تشريع يهدد بشدة بتعطيل تطوير وطرح أدوية جديدة فى السوق ـ ومع ذلك، فربما لا يمنع هذا وجود دواء مثل الثاليدوميد مرة أخرى فى السوق .

ومع ذلك، يبدو أن منشآت العمل الحر لم تتعلم الدرس. فلن تلومن منشآت العمل الحر إلا نفسها إذا صدر تشريع بتعطيل أو تقويض نظام المعاش الخاص فى أمريكا. فعندما بدأ استخدام خطط المعاشات فى الأربعينيات على نطاق واسع فى منشآت العمل الحر الأمريكية، نما إلى علم الإدارات أن معظم خطط المعاشات لها أثران كبيران غير مرغوب فيهما. أولهما هو عقاب الموظف الذى ينتقل إلى مستخدم آخر، حتى لو كان هذا الانتقال إجبارياً أو نتيجة الاستغناء عنه. والثانى هو عدم حماية الموظف فى حالة إفلاس المستخدم أو تصفية أعماله، أو على الأقل ليس فى أغلبية خطط المعاشات الخاصة. وربما كان من الأسهل والأرخص العناية بهذين الأثرين من الآثار الجانبية. ولكن قد يكون رفع القضايا، خاصة فى الشركات التابعة لنقابات العمال، أمراً غير مرغوب فيه. ومن ثمة تهربت الإدارة من المشكلة. وكانت النتيجة، أن نظام المعاش الخاص بمنشآت الأعمال الحرة الأمريكية أصبح معرضاً لخطر تقييده إن لم يصدر تشريع بإلغائه. وسترتفع تكاليف المعاشات ارتفاعاً كبيراً بالنسبة لمنشآت العمل الحر المستخدم، فى أحسن الأحوال، إلى أبعد مما تحتاجه لمنح الموظفين الحماية المطلوبة .

## البدائل

يتطلب أى حل لمشكلة من مشاكل تأثير العمل بدائل. فبعد حد معين، يكون التخلص من التأثير مكلفاً فى المال أو الطاقة، وفى الموارد أو الأرواح بدرجة أكبر من الفوائد التى يمكن إحرازها. ويجب اتخاذ قرار بشأن التوازن الأمثل بين التكاليف والفوائد. وهذا أمر يفهمه رجال الصناعة جيداً باعتباره قاعدة. ولكنه غير مفهوم لأى فرد خارج عن نطاق الصناعة، ولهذا، فإن الحل الخارجى يميل إلى تجاهل مشكلة البديل برمتها .

أين المبادلة بين الاهتمام الزائد بالبيئة الطبيعية التى يهددها استخراج الفحم من باطن الأرض، والأرواح التى ننقذها من الهلاك بالتحول من استخراج الفحم من باطن الأرض إلى استخراجه من سطح الأرض؟ إن استخراج الفحم من باطن الأرض لا يمكن أن تتوفر فيه السلامة، كما أنه سيظل دائماً خطراً على الصحة بسبب غبار الفحم والهواء

الملوث الذى تؤدى فيه عمليات الحفر فى باطن الأرض. ومن ناحية أخرى يعتبر استخراج الفحم من سطح الأرض آمناً إلى حد ما وليس له مخاطر على الصحة سوى القليل. ولكن أين المفاضلة بين الأرواح والجمال الطبيعى وجداول المياه الصافية؟

بيد أن هناك مبادلة أو مفاضلة فى مسألة استخراج الفحم من سطح الأرض بين تكاليف الأضرار البيئية وتكلفة الوظائف ومستويات المعيشة والمخاطر الصحية الناتجة عن المنازل الباردة، ومخاطر السلام على الطرق المظلمة الناتجة عن غلاء الطاقة وندرتها .

ماذا يحدث لو أخفقت الإدارة فى مواجهة أحد التأثيرات، وفكرت فى المبادلة ؟ هذا هو ما سيوضحه المثال الخاص بالتجربة الأمريكية فى التحكم فى الانبعاثات الناتجة عن السيارات .

إن ضرورة معالجة عادم السيارات أصبحت أمراً ملحاً منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ، حينما صارت عبارة مزيج الضباب والدهان Smog هى الشاغل الرئيسى لسكان لوس أنجيليس. لقد اعتمدت صناعة السيارات على العلاقات العامة التى أبلغتها أن الجمهور لا يهتم بمزيج الضباب والدخان . وفجأة، وفى الستينيات، ذعر الجمهور وتحرك لإصدار تشريع للتحكم فى الانبعاث الداهم . ولم يعلم أحد إذا كان هذا التحكم سيمنع بالفعل التلوث أم لا. وتم التحكم فى الانبعاث من السيارات الجديدة، ولكن لم يمكن التحكم فى الانبعاثات الصادرة عن الأغلبية العظمى من السيارات على الطرق التى كان عمرها سنتين أو ثلاث سنوات. وهناك أمر واحد مؤكد هو أن هذه المواد المستخدمة فى التحكم فى الانبعاث ستسبب فى حد ذاتها تلوثاً آخر جديداً. إنها تعمل على زيادة الطاقة اللازمة لتحرك السيارات، وبالتالى استخدام المزيد من الجازولين . وهذا يستدعى المزيد من تكرير البترول، وهو أكثر العوامل تلويثاً فى الأنشطة الصناعية، وفى الوقت نفسه سيعمل على زيادة تكلفة السيارات وتكاليف خدمتها. فما هى البدائل الصحيحة التى يمكن القيام بها، إننا لا نعلم، لأن الصناعة لا تقوم بعملها. غير أن الصناعة والجمهور سوف يدفعان الثمن والمعاناة .

إن الجمهور يرحب بأى حل ذكى لمثل هذه المشكلة، إذا قامت الإدارة بالضغط من أجل أحد الحلول قبل وقوع الفضيحة. ولقد كانت هذه هى خبرة لجنة التنمية الاقتصادية

التى تعلمتها خلال 20 عاماً من وجودها، وهى الخبرة نفسها التى تعلمتها أى مجموعة صناعية أو مجموعة لمنشآت العمل الحر، قامت بتحمل مسئولية أحد تأثيرات العمل وحملتها على عاتق أفضل رجالها من حيث المعرفة والكفاءة والجدية .

ومعظم المديرين يعرفون ذلك. بيد أنهم يأملون أن تنتهى المشكلة من تلقاء نفسها، وهم يؤجلون التفكير فيها ناهيك عن اتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها. وفى أحسن الأحوال، يقومون بإلقاء الخطب ثم يخوضون معركة دفاعية بعد أن خسروا القضية .

إن مسئولية التأثيرات الاجتماعية هى إحدى مسئوليات الإدارة، لأنها مسئولية منشآت العمل الحر قبل أن تكون مسئولية اجتماعية. إن الفكرة المثلى هى التخلص تماماً من مثل هذا التأثير بتحويله إلى فرصة لعمل حر جديد. إلا أنه عندما يستحيل إجراء هذا العمل ، فإن على الإدارة أن تصدر اللائحة المناسبة لإيجاد بدائل مناسبة متوازنة ـ كما أن إجراء حوار مع الجمهور حول المشكلة والعمل على الوصول إلى الحل التنظيمى الأفضل وظيفة من وظائف الإدارة .

## المشاكل الاجتماعية كفرص لمنشآت العمل الحر

تعتبر المشاكل الاجتماعية من مساوىء المجتمع، ومن الأمراض المفسدة للجهاز السياسى، وهى علل . بيد أنها تمثل تحديات بالنسبة لإدارات المؤسسات، وقبل كل شىء، لمنشآت الأعمال الحرة. وهى مصادر كبرى للفرص المناسبة، لأن وظيفة منشأة الأعمال الحرة – وبدرجة أقل المؤسسات الرئيسية الأخرى – إرضاء حاجة اجتماعية وفى الوقت نفسه خدمة مؤسساتها باتخاذ القرار إزاء إحدى المشكلات الاجتماعية بتحويلها إلى فرصة مناسبة لمنشأة العمل الحر .

إن وظيفة منشآت العمل الحر تحويل أى تغيير إلى ابتكار جديد، أى عمل حر جديد. كما أن رجل الأعمال الذى يعتقد أن الابتكار مرجعه إلى التكنولوجيا وحدها هو رجل أعمال محدود الفكر. ولقد كان التغير الاجتماعى والابتكار الاجتماعى على مر تاريخ منشآت الأعمال الحرة على الأقل فى أهمية التكنولوجيا . وكانت أعظم الصناعات فى القرن التاسع عشر، إلى حد بعيد، نتيجة لتحويل البيئة الاجتماعية الجديدة ـ المدينة الصناعية ـ إلى فرص عمل وإلى سوق لمنشآت العمل الحر. وهذا يتضمن ظهور الإضاءة

أولاً بالغاز ثم بالكهرباء، والترام والتروللي باص والتليفون والصحف والمتاجر متعددة الأقسام، وذلك على سبيل المثال لا الحصر .

ومن ثمة، ربما لم تكن أكبر الفرص لتحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص لمنشآت العمل الحر كامنة فى التكنولوجيات الجديدة والمنتجات الجديدة والخدمات الجديدة. فربما تكون كامنة فى حل المشكلة الاجتماعية أى فى التجديد الاجتماعى الذى يقيد ويعزز الشركة أو الصناعة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

لقد كان نجاح أكثر منشآت الأعمال الحرة نجاحاً نتيجة لمثل هذا التجديد الاجتماعى ..وفيما يلى بعض الأمثلة الأمريكية :

اخترع يوليوس روزنفالد الذى شيد شركة سيرز ورويك، نظام وكيل مزارع المقاطعة، وقام بتمويله لسنوات طويلة. لقد تعرف هذا الرجل المشكلة الاجتماعية الخاصة بالفقر والجهل والعزلة التى تعرض لها المزارع الأمريكى، الذى كان فى السنوات الأولى لهذا القرن يمثل نصف سكان الولايات المتحدة. لقد كانت المعرفة التى تمكن المزارع من الإنتاج بدرجة أكبر وإنتاج المحاصيل المناسبة للحصول على عائد مالى أكبر لجهوده، كلها كانت معلومات متاحة، ولكن لم يكن من السهل على المزارع الحصول عليها، وأصبح وكيل مزارع المقاطعة ـ وليس التكنولوجيا الجديدة أو الماكينات الجديدة أو الحبوب الجديدة ـ هو القوة الرئيسية وراء «تفجر الإنتاجية» فى المزرعة الأمريكية. لقد أدرك روزنفالد مشكلة اجتماعية حقيقية، ولكنه أدرك أيضاً فرصة عمل حقيقية؛ حيث كانت العقبات الكبرى أمام شركة سيرز تتمثل فى فقر المزارع الأمريكى وجهله وعزلته، وبتقدم مركز المزارع ودخله، تقدم أيضاً سوق شركة سيرز، وأصبحت شركة سيرز تعرف باسم «صديقة الفلاح» .

ولعبت أيضاً معالجة المشكلة الاجتماعية كفرصة لمنشأة العمل الحر دوراً هاماً فى النهضة السريعة لشركة فورد فى أوائل أيامها .

كانت السنوات السابقة للحرب العالمية الأولى سنوات اضطراب شديد فى العمل بالولايات المتحدة، ومرارة متزايدة فى العمل، وبطالة شاملة. وكان أجر ساعة العمل للأفراد المهرة لا يتعدى 15 سنتاً فى كثير من الحالات. ومن منطلق هذه الخلفية أعلنت شركة فورد للسيارات فى أواخر عام 1913 بأنها ستدفع 5 دولارات يومياً لكل من عمالها. وكان ذلك

يمثل ضعفين أو ثلاثة أضعاف المرتبات حينذاك. وكان جيمس كوزنز James Couzens المدير العام للشركة، الذى فرض قراره على شريكه المتردد هنرى فورد، يعلم أن كشف أجور شركته سيصل إلى ثلاثة أضعاف بين ليلة وضحاها . إلا أنه كان مقتنعاً بأن معاناة العمال قد وصلت إلى حد لن يؤثر فيه إلا تصرف جذرى ملحوظ. وتوقع كوزنز أيضاً أن تكلفة العمل الحقيقية فى شركة فورد ستنخفض، على الرغم من مضاعفة نسبة الأجور ثلاث مرات، وسرعان ماتحقق ذلك. وقبل أن يغير فورد اقتصاد العمل برمته فى الولايات المتحدة بإعلان واحد، كانت دورة العمل قد وصلت إلى حد عالٍ بشركة فورد للسيارات، لدرجة أنه، فى عام 1912 كان لابد من استخدام 60000 فرد للاحتفاظ بـ 10000 عامل. وبالأجر الجديد، اختفت تقريباً دورة العمل فى الشركة. وكانت المدخرات الناتجة كبيرة لدرجة أنه رغم ارتفاع تكاليف جميع الخامات فى السنوات القليلة التالية، تمكنت شركة فورد من إنتاج وبيع سياراتها من الموديل T بسعر منخفض مع تحقيق ربح كبير من بيع كل سيارة. لقد سيطرت شركة فورد على السوق بسبب التوفير فى تكلفة العمل التى نتجت عن رفع الأجور بشكل حاد. وفى الوقت نفسه، أدى هذا الإجراء من شركة فورد إلى تحويل الشكل العام للمجتمع الصناعى الأمريكى وظهور العامل الأمريكى كعضو أساسى فى الطبقة المتوسطة .

كما تدين شركة آى بى إم بنهضتها إلى مواجهتها المباشرة للمشاكل الاجتماعية. ففى سنوات الكساد العظيم، كانت آى بى إم شركة صغيرة جداً، ولم تكن ذات أهمية كبيرة. ولذا لم يكن لأعمالها تأثير شركة فورد التى تعطى 5 دولارات يومياً للعامل من قبل عشرين عاماً. غير أن شركة آى بى إم كانت بمنحها عمالها تأمين استخدامهم وإدارجهم على مرتب شهرى بدلاً من الأجر بالساعة تقف على قدم المساواة مع شركة فورد من حيث الجرأة والتجديد( انظر الفصل 20 ) .

وكان هدف آى بى إم هو القضاء على مشكلة اجتماعية كبيرة فى ذلك الوقت، وهو الخوف وعدم الشعور بالأمان وفقدان الكرامة التى فرضها الكساد على العمال فى أمريكا. وهى أيضاً قامت بتحويل مرض اجتماعى إلى فرصة لعمل حر جديد. وكان هذا العمل هو الذى أوجد القوة البشرية الكامنة للشركة لكى تنمو بسرعة، ثم دفع بها بعد ذلك بعقد من الزمان إلى الحركة الجريئة فى مجال تكنولوجيا الكمبيوتر الجديد تماماً .

وفيما يلى مثال من أوروبا .

لقد كان نمو شركة أوليفتى لكى تصبح واحدة من أكبر منتجى المعدات المكتبية، يرجع إلى نظرتين ثاقبتين للمرحوم أدريانو أوليفتى Adriano Olivetti، الذى ورث فى العشرينيات شركة صغيرة غير معروفة لا تكاد تستطيع البقاء تملكها الأسرة، فى بلدة إيفريا بشمال إيطاليا. لقد رأى هذا الرجل الفرصة التى تمنح شركته الصغيرة ومنتجاته التميز عن طريق التصميم الجيد. ولقد أعطته تصميمات أوليفتى الجيدة مكانة فى السوق فى أثناء عقد من الزمان، كما لاحظ أن هناك فرصاً متاحة نتيجة وجود حقد طبقى فى إيطاليا، وكان المجتمع المحلى الذى حاول فيه إدماج الإدارة والعمال فى إيفريا قد أعطاه إنتاجية عمل غير عادية، وإنتاج عالى الجودة، وقوة عمل راغبة فى قبول التغييرات والتكنولوجيا الجديدة، وعلاوة على ذلك قوة تنافسية عالية وربحية .

فى مجتمع اليوم، وفى المجال الذى يمكن فيه حل مشكلة اجتماعية خطيرة عن طريق تحويلها إلى فرصة عمل جديدة، قد يكون هذا العمل مصدر التعب والإحباط للعامل المعرفى متوسط العمر الذى يحتاج إلى حياة وظيفية أخرى. إن التكلفة الخفية لعمال المعرفة متوسطى العمر ـ المديرين والمهنيين المؤهلين ـ الذين يتقاعدون فى الوظيفة أو الذين فقدوا الحماس، ويتحركون بلا هدف، قد تكون أكبر كثيراً من الزيادة الكبيرة فى العمال عند فورد فى عام 1913. وفى الوقت نفسه، فالإحباط واليأس الصامت من جانب هؤلاء الرجال والنساء قد يفرضان على المجتمع خطراً اجتماعياً كبيراً من البؤس والمرارة واليأس التى كان يعانى منها العامل اليدوى بالأمس . فلا شيء يدمر مثل النجاح الذى يتحول إلى إحباط. وأول شركة تعالج هذه المشكلة باعتبارها مشكلة اجتماعية وفرصة عمل فى آن واحد قد تجنى فوائد كبيرة، كتلك التى جناها فورد منذ ستين عاماً مضت، والتى جنتها كل من أوليفتى وآى بى إم منذ أربعين عاماً مضت .

ولا يعتبر علاج العلل الاجتماعية بتحويلها إلى فرص للإسهام والأداء، تحدياً لمنشآت العمل الحر فحسب، بل إنه مسئولية جميع المؤسسات الأخرى فى مجتمع المنظمات الخاص بنا .

وهناك قدر كبير من الآراء حول أزمة الجامعات هذه الأيام، والأزمة حقيقية. ومع

ذلك فقد استخدمت فى بعض الأماكن بمثابة فرصة. ففى بريطانيا العظمى توجد جامعة مفتوحة تستخدم التليفزيون للدراسة الجامعية المتاحة لكل من يرغب فى الدراسة . وفى كاليفورنيا تقوم جامعة الپاسيفيك فى بلدة ستوكتون، وهى جامعة متوسطة الحجم لا يعرفها الكثيرون، ببناء نوع جديد من الجامعات، فهى تستخدم رغبة الشباب فى التعلم، على أن يكونوا أيضاً شركاء مسئولين فى تعليمهم .

لقد كانت شركات روزنفالد وفورد و آى بى إم وأوليفتى فى أول أمرها مدعاة للسخرية باعتبارها شركات ذات رؤى كثيرة. فلم يتمكن أحد من حل المشاكل التى تصدوا لها كما قيل لهم، ولكن بعد عشرة أو خمسة عشر عاماً، انصرف النظر عن الحلول التى توصلوا إليها باعتبارها أمور «واضحة» عادية. والحل الصحيح يكون واضحاً دائماً عندما نستعرض الماضى . غير أن ما يهمنا هو أن هؤلاء الرجال وشركاتهم وضعوا يدهم على مشاكل اجتماعية كبيرة، وسألوا : «كيف يمكن حل هذه المشكلة باعتبارها فرصة عمل حر؟»

إن أى منشأة عمل حر، وبطبيعة الحال أى مؤسسة ، عليها تنظيم جهود ابتكارية لتحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص للأداء والإسهام .

لقد أصبح البحث التكنولوجى المنظم فى الربع الأخير من القرن أمراً معتاداً. وما زال الابتكار الاجتماعى متروكاً للصدف وللمنظمين من الأفراد الذين يعثرون مصادفة على إحدى الفرص. إن هذا الأمر لم يعد مناسباً، ففى مجتمع المنظمات، تحتاج كل مؤسسة تنظيم البحث والتنمية لخدمة المجتمع تماماً كما تنظمه لخدمة التكنولوجيا. وعلى الإدارة أن تنظم تعرف القضايا والأزمات والمشاكل فى المجتمع ، وأن تعمل فى الابتكارات التى تحول حلولهم إلى فرص مثمرة .

## أمراض المجتمع المستفحلة

إن المشكلات الاجتماعية التى تقوم الإدارة بتحويلها إلى فرص عمل سرعان ما تختفى عن الوجود. أما المشكلات الأخرى فمن الأرجح أن تصبح «شكاوى مزمنة» أو «أمراضاً مستفحلة» .

ولا يمكن حل كل مشكلة اجتماعية بتحويلها إلى فرص للإسهام والأداء. وفى

الواقع، فإن أكثر المشكلات خطورة تستعصى على الحل بهذه الطريقة .

ولم تتمكن أى منشأة عمل حر، مثلاً، من حل المشكلة العنصرية التى تشكل أخطر مرض مستفحل فى تاريخ أمريكا. بل ولا يمكن معالجتها إلا إذا قام المجتمع بأسره بتغيير مشاعره ومعتقداته الراسخة. وعندئذ سيكون الوقت قد تأخر كلية. وحتى إذا تمكنت إحدى الإدارات من حل مثل هذه المشكلة فقد لا تقتفى خطاها باقى الإدارات. وقد يكون هناك حل ، إلا أنه بالرغم من وضوحه ومعرفته، لا يستخدم. ومن ثمة تظل المشكلة حادة وبدون حل .

لقد كان على أمريكا أن تتبع أسلوب فورد بين عامى 1914 و 1920 – رغم أن نقص العمال فى الحرب العالمية الأولى كان له من التأثير ما كان فى مثال فورد. ولكن القليل من الشركات الأمريكية اتبعت أسلوب آى بى إم وشركات إيطالية أقل قامت بمحاكاة أوليفتى، على الرغم من نجاحها الواضح .

وبعد، ما هى المسئولية الاجتماعية للإدارة إزاء هذه المشاكل الاجتماعية التى أصبحت أمراضاً مستفحلة ومزمنة ؟

إنها مشاكل إدارية أولاً وآخراً. إن صحة المشروع هى مسئولية إدارية، كما أن منشأة العمل الحر السليمة والمجتمع المريض لا يتفقان إلا بالكاد. وتتطلب منشآت الأعمال الحرة السليمة مجتمعاً سليماً أو على الأقل مجتمعاً عاملاً . وصحة المجتمع المحلى شرط أساسى لمنشأة العمل الحر الناجحة المزدهرة .

ومن الحمق إن نأمل فى زوال هذه المشاكل تلقائياً إذا أدرنا وجهنا عنها. فالمشاكل تزول إذا قام أحد الأشخاص باتخاذ أحد الإجراءات إزاءها .

وعند مواجهة مثل هذه المشاكل، فالإدارة تفضل البحث عن من سبق له اتخاذ إجراءات ناجحة حيالها. وإذا كان القليل من الشركات الأمريكية اتبع خطوات آى بى أم والقليل من الشركات اتبع أوليفتي والقليل من الشركات الالمانية اتبع زيس ، فذلك يعتبر إخفاقاً فى الإدارة. ولا يختلف ذلك كثيراً فى الأساس عن إخفاق الإدارة فى جعل التكنولوجيا والمنتجات تنافسية. ولا تختلف الأسباب كثيراً أيضاً. إنها تتمثل فى قصر النظر والتراخى وعدم الكفاءة .

ومع ذلك، يظل هناك الاختلال الوظيفى الخطير والعسير والكبير للمجتمع، وهى المشاكل الاجتماعية التى لم يجد لها أحد حلاً، والتى يبدو أنه لا يمكن حلها أو تخفيف أثرها بتحويلها إلى فرص للأداء .

وبعد ، فإلى أى حد يجب على منشأة العمل الحر أو أى مؤسسة أخرى ذات غرض خاص فى مجتمعنا، أن نتوقع قيامها بمعالجة مثل هذه المشكلة، التى لم تنتج عن أثر من آثارها ولا يمكن تحويلها إلى فرصة لأداء غرض هذه المؤسسات ورسالتها؟ وإلى أى مدى يسمح لهذه المؤسسات، سواء كانت عملاً حراً أو جامعة أو مستشفى، بتحمل المسئولية ؟

وفى الوقت الحاضر، يميل أصحاب العبارات الرنانة إلى تجاهل هذا السؤال. إذ يقول ليندساى عمدة نيويوك : «هذا هو حى الغيتو الفقير الذى يقطنه السود، لا أحد يعرف ماذا نصنع به. فمهما حاولت الحكومة أو موظفو الخدمة الاجتماعية أو المجتمع المحلى ، يبدو أن الحالة لا تزداد إلا سوءاً. ومن ثمة، يجب على منشآت الأعمال الحرة الكبيرة أن تتحمل المسئولية.

إن البحث المسعور الذى يقوم به ليندساى عن جهة تتولى هذه المسئولية أمر مفهوم، فالمشكلة التى تقهره هى مشكلة ميئوس منها، ومصدر تهديد لمدينته وللمجتمع الأمريكى بل والعالم الغربى برمته. ولكن أيكفى أن نجعل مشكلة حى الغيتو الفقير الذى يقطنه السود مسئولية اجتماعـية خاصة بالإدارة ؟، أم هل هناك حدود للمسئولية الاجتماعية ؟ وما هى هذه الحدود ؟



# حدود المسئولية الاجتماعية

***المسئولية الأولى للإدارة هى مؤسستها - الحاجة إلى تعرف الحد الأدنى لمتطلبات الربحية - القيام بالمساعدة، ومسئولية النجاح - حدود الكفاءة - حدود نظام القيم للفرد - مجالات عدم الكفاءة - حدود السلطة - لامسئولية دون سلطة - متى يجب أن نقول لا - الالتزام بإيجاد البدائل - حدود المسئولية الإجتماعية كمشكلة مركزية بالنسبة للإدارة ولمجتمع المنظمات .***

---

إن المدير ماهو إلا خادم، وسيده هى المؤسسة التى يديرها، وأولى مسئولياته هى هذه المؤسسة، وأول مهمة له هى أن تقوم المؤسسة، سواء كانت عملاً حراً أو مستشفى أو مدرسة أو جامعة، بأداء الوظيفة وتقديم الإسهام اللذين أنشئت من أجلهما. والرجل الذى يستغل مركزه كرئيس مؤسسة كبرى لكى يصبح شخصية مرموقة ويتولى القيادة فيما يختص بحل المشكلات الاجتماعية، فى حين تتآكل شركته أو جامعته من كثرة الإهمال، لايمكن أن يكون رجل دولة. إنه رجل غير مسئول لا يستحق الثقة الممنوحة له .

وأول مطلب يهتم به المجتمع هو أداء المؤسسة لرسالتها المحددة. ولن يكسب المجتمع شيئاً ، بل سيخسر ، إذا تضاءلت أو وهنت طاقة أداء المؤسسة لمهمتها المحددة لها. إن أداء المؤسسة لوظيفتها هو أول مسئولية اجتماعية لها، فإذا لم تتولى مسئولية أدائها، فلن يمكنها تولى مسئولية شىء آخر. فالعمل الحر الذى أصابه الإفلاس يعتبر

مستخدماً (صاحب عمل) غير مرغوب فيه وقد لا يكون جاراً فاضلاً فى المجتمع المحلى ، وهو لن يجمع رأس المال اللازم لأعمال الغد ولا فرص العمل لعمال الغد . والجامعة التى تخفق فى إعداد القادة والمهنيين للغد ، جامعة غير مسئولة اجتماعياً، مهما كانت الأعمال الطيبة التى تقوم بها .

ومن ثمة، فإن أول تحديد للمسئولية الاجتماعية هو المسئولية الكبيرة إزاء الأداء المحدد للمؤسسة التى لها السيادة على المدير . وهذا يحتاج إلى تأكيد خاص بالنسبة لمشروع العمل الحر، أى المؤسسة الاقتصادية فى المجتمع. فإن أى حل لتأثير من تأثيرات العمل أو لمشكلة من المشاكل الاجتماعية لا يحوّل هذا التأثير أو هذه المشكلة إلى فرصة للأداء وللنتائج، سوف ينتج عنه تكاليف غير مباشرة. وهذه التكاليف لا يمكن أن تتحملها الأرباح مهما يكن من أمر ما يقوله أصحاب العبارات الرنانة الشائعة. إنها ستدفع إما من التكاليف الجارية ـ أى عن طريق المستهلك أو دافع الضرائب أو تدفع من رأس المال، أى من وظائف أقل من حيث العدد والنوع فى الغد ومستويات معيشة متدنية . فليس هناك من طريق لتغطية التكاليف وزيادة رأس المال إلا الأداء الاقتصادى. وجميع وجه الإشباع فى المجتمع تدفع، بطريقة أو بأخرى ، من الفائض بين الإنتاج الجارى والاستهلاك الجارى؛ إى من فائض الاقتصاد .

ويؤكد هذا مرة أخرى مسئولية المديرين فى توقع المشاكل والتفكير فى البدائل الخاصة بالحلول التى يطرحونها. وعند أى نقطة يصبح الحل باهظ التكاليف بالنسبة للمجتمع مما يحتم عدم الأخذ به لأنه يضعف طاقة الأداء للمؤسسات القائمة والمطلوبة، سواء كانت اقتصادية أو رعاية صحية أو تعليمية أو عسكرية؟ وما هو التوازن الأمثل بين الحاجة إلى علاج مشكلة اجتماعية والحاجة للحفاظ على طاقة الأداء للمؤسسات الاجتماعية القائمة؟ وعند أى نقطة يخاطر المرء بالأداء الاجتماعى وبالتالى ينشىء مشاكل جديدة أكبر ـ بأن تتحمل المؤسسات القائمة أكثر مما تطيق؟ وعند أى نقطة نحصل على التوازن الأفضل بين التكاليف القديمة والفوائد الجديدة ؟

والمديرون بحاجة إلى التفكير فى حدود المسئولية الاجتماعية التى يفرضها واجبهم على *طاقة الأداء فى المشروعات التى يتولونها* .

وفى حالة مشروع العمل الحر، يتطلب هذا العمل تعرف الأهداف فى المجالات الهامة ( انظر الفصلين 8، 9). فهذه الأهداف تحدد الحد الأدنى لغايات الأداء، التى تحقق رسالة المشروع. وطالما أمكن تحقيق المهمة، فالمشروع يستطيع الأداء. وتتعرض طاقة الأداء فى المشروع برمته للخطر إذا هدد الخطر أحد الأهداف فى أى مجال من المجالات. ويجب على الإدارة أن تعرف الحد الأدنى للربحية المطلوبة من مخاطر العمل والتزاماتها المستقبلية . وتحتاج الإدارات إلى هذه المعرفة من أجل اتخاذ قراراتها، ومن أجل شرح هذه القرارات للآخرين من السياسيين والصحافة والجمهور. وعندما تكون الإدارات أسيرة جهلها بالهدف من الربح ووظيفته - أى ماداموا يفكرون ويتحدثون عن دافع الربح - فلن يمكنها اتخاذ قرارات سليمة فيما يختص بالمسئوليات الاجتماعية، ولن يمكنها شرح هذه القرارات للآخرين سواء داخل العمل أو خارجه .

وهناك تلاعب لفظى يجرى فى هذه الأيام، يقول : «لا يكفى أن تعمل منشأة العمل الحر عملا جيداً Well بل يجب عليها أن تعمل عملاً صالحاً Good ولكن لكى تعمل الصالح فلابد أن تعمل الجيد (والجيد جداً) .

وعندما تتغاضى منشآت الأعمال الحرة عن حدود الأداء الاقتصادى وتتولى مسئوليات اجتماعية لايمكنها القيام بها اقتصادياً فسرعان ما تقع فى مشاكل كبرى .

لم تكن شركة يونيون كاربيد مسئولة اجتماعياً عندما أنشأت مصنعها فى ڤيينا بولاية وست ڤرجينيا لتخفيف البطالة هناك. وفى الحقيقة كانت غير مسئولة. فالمصنع كان صغيراً، وكان أسلوبه الصناعى متقادماً. وفى أفضل الأحوال، كان المصنع بالكاد يستطيع البقاء. وكان هذا يعنى حتماً أن المصنع غير قادر على اتخاذ أى مسئولية اجتماعية حتى إذا كانت ناجمة عن عمله وكتأثير من تأثيراته. وبما أن المصنع كان غير اقتصادى للبدء به، قاومت يونيون كاربيد طويلاً كل المطالبات الخاصة بتنظيفه ومنع التلوث. وهذا المطلب بالذات لم يمكن التنبؤ به فى أواخر الأربعينيات عندما كان الاهتمام بإيجاد وظائف أهم من قضايا البيئة. إلا أنه يمكن دائماً توقع مطالب من هذا النوع. إن القيام بعمل بدافع المسئولية الاجتماعية، رغم أنه غير منطقى اقتصادياً ولا يمكن الاحتفاظ به، يعتبر عملاً غير مسئول وأحمق. ويعتبر عملاً عاطفياً، وتكون نتيجته دائماً خسائر فادحة .

وبالمثل، فإن مسئولية شركة دلتك في بيونس أيرس عن بقاء المصنع مفتوحاً، بعد أن أغلق جميع العاملين بتعبئة اللحوم مصانعهم، كانت عملاً عاطفياً وليست مسئولية اجتماعية، وكانت تقديراً للمسئولية أبعد من حدود الاحتمال. لقد كانت النوايا طيبة وشريفة كما في حالة يونيون كاربيد. وقد يقال إن دلتك قامت بمخاطرة محسوبة. أو أن ما حدث كان نتيجة السياسة الأرجنتينية الداخلية. إلا أن إدارة شركة دلتك قامت بمخاطرة أكبر من مسئوليتها الاجتماعية الحقيقة .

وهذا التحديد نفسه في المسئولية الاجتماعية ينطبق على المؤسسات غير الاقتصادية. فالمدير هنا أيضاً مرتبط بالحفاظ على طاقة الأداء في مؤسسته. فإذا عرضها للخطر – مهما كان الدافع إلى ذلك شريفاً ـ فإن هذا الإجراء يعتبر عملاً أهوج. فهذه المؤسسات أيضاً تعتبر أصولاً رأسمالية للمجتمع ، يعتمد على أدائها تماماً .

وهذا بلا شك موقف غير مرغوب فيه لأنه من الأنسب أن تكون «تقدمياً». ولكن المديرين، وبخاصة المديرين في المؤسسات الكبرى في المجتمع ، لا يدفع لهم أجرهم لكي يكونوا أبطالاً أمام الصحافة الشعبية، بل ليقوموا بأداء واجبهم ومسئولياتهم .

## حدود الكفاءة

إن تولى المهام التي لا يملك المرء القدرة والكفاءة على تنفيذها يعتبر تصرف غير مسئول بل تصرف يتسم بالقسوة أيضاً، فهو يزيد الآمال التي سوف تتعرض للإحباط فيما بعد .

ولا بد لأي مؤسسة، وبخاصة مشروع العمل الحر، أن يكون لديها كل القدرات اللازمة لتحمل مسئولية التأثيرات الناتجة عن عملها. ولكن حق وواجب العمل يحدد بالكفاءة في مجال المسئولية الاجتماعية، وليس في مجال التأثير الناجم عن العمل .

وعلى وجه الخصوص، فإنه من الأفضل لأي مؤسسة الامتناع عن معالجة المهام التي لا تلائم قيمها ( الفصل 10 ـ الجزء الثالث ). فالمهارات والمعرفة يمكن إحرازهما بسهولة، ولكن ليس من السهل تغيير الشخصية. فليس هناك من يستطيع النجاح في المجالات التي لا يحترمها. وإذا قامت إحدى منشآت العمل الحر أو أي مؤسسة أخرى

بمعالجة مثل هذا المجال لأن هناك حاجة اجتماعية إليه، فهناك احتمال ألا تقوم بتعيين رجالها الأكفاء للقيام بهذه المهمة وتدعمهم دعماً كافياً. وليس من المحتمل أن تتفهم ما تشتمل عليه هذه المهمة. ومن المؤكد أنها ستقوم بأعمال خاطئة. ونتيجة لهذا، فإن المؤسسة ستحدث ضرراً بدلاً من أن تفعل الخير .

ولقد قامت الجامعات الأمريكية فى الستينيات بضرب مثال على ما لا يجب عمله حينما تولت المسئولية الاجتماعية لمشاكل المدن الكبيرة. فقد كانت المشاكل كثيرة، وكان فى الإمكان إيجاد علماء فى مجالات مختلفة قادرين على حلها. إلا أن المهام كانت مهام سياسية فى الأصل. وكانت القيم التى تشملها تخص السياسيين وليس العلماء. وكانت المهارات المطلوبة تكمن فى التفاهم وفى تعبئة الطاقات وقبل كل شىء فى وضع الأولويات. وهذه ليست المهارات التى تنال رضا الأكاديميين واحترامهم، ناهيك عن التفوق فيها. فهذه المهارات تتعارض تقريباً مع الموضوعية و«البحث عن الحقيقة»، وهما يشكلان التميز فى العمل الأكاديمى. ولقد كانت هذه المهام تفوق كفاءة الجامعة، ولا تتفق مع قيمها .

ولذلك، كانت نتيجة قبول الجامعات لهذه المهام هى الافتقار إلى الأداء والنتائج. وكانت أيضاً ضياع هيبة الجامعات ومركزها ومصداقيتها. ولم تساعد الجامعات فى إنهاء هذه المشاكل بالمدن، ولكنها أفسدت على نحو خطير قدراتها على الأداء فى مجال عملها .

وكان من الممكن أن تتصرف الشركات المساهمة الكبرى بمدينة نيويورك بلا مسئولية، لو أنها استجابت إلى العمدة ليندساى بتبنى حى الغيتو الفقير الذى يقطنه السود. وكل ما أمكنهم عمله ـ كما تبين لهم ـ هو إلحاق الضرر بحى الغيتو وبأنفسهم .

فما هى حدود الكفاءة التى تعتمد جزئياً على الظروف. فإذا أصاب أحد أعضاء فريق تسلق جبال الهيملايا الشاهقة التهاباً بالزائدة الدودية، وكان من المؤكد أن يموت إذا لم تجر له جراحة عاجلة، فإن أى شخص يعمل بالطب فى المجموعة لن يتردد فى إجراء هذه الجراحة، حتى إذا كان طبيب أمراض جلدية لم يقم بعملية جراحية فى حياته. إن هذا الطبيب المتخصص فى الأمراض الجلدية، رغم أنه طبيب مؤهل، سيعتبر غير مسئول ويكون عرضة للاتهام بسوء التصرف والقتل الخطأ إذا قام باجراء الجراحة نفسها فى مكان

يمكن الوصول فيه إلى أقرب طبيب جراح متخصص أو حتى ممارس عام .

ومن ثمة، ينبغى على الإدارة أن تعرف فى أقل القليل ما هى ، ومؤسستها ، ليست أهلاً له. ومنشأة العمل الحر كقاعدة، تكون فى هذا الموقف من عدم الكفاءة المطلقة فى أحد المجالات الغامضة غير المطروقة. إن قوة منشأة العمل تكمن فى قدرتها على المساءلة وقدرتها القياسية . إنه نظام اختبار السوق وقياسات الإنتاجية ومتطلبات الربحية. فعندما تفتقر منشآت الأعمال الحرة إلى هذه القدرات تصبح معرضة للغرق، وتكون خارج نطاق التعاطف الأساسى معها ، وخارج نطاق القيم الخاصة بها. وحيث تكون مقاييس الأداء غامضة وغير ملموسة، مثل وجهات النظر السياسية والانفعالات، وموافقة أو رفض المجتمع وتعبئة طاقات المجتمع المحلى وهيكلة علاقات القوة، فمن غير المحتمل أن تشعر منشأة العمل الحر بالراحة. فمن المستبعد أن تحترم القيم المهمة، وبالتالى فمن المستبعد بدرجة أكبر أن تكون لديها الكفاءة .

ومع ذلك، فإنه غالباً يكون من الصعب فى مثل هذه المجالات تعريف الغايات على نحو واضح وقابل للقياس بالنسبة لمهام جزئية محددة. ومن الممكن غالباً، تحويل أجزاء من المشكلة تقع فى حد ذاتها خارج قدرة وكفاءة منشأة العمل الحر إلى عمل يناسب كفاءة وقيم مشروع العمل الحر .

وحتى الآن لم ينجح أحد فى أمريكا فى تدريب المعاقين من الشباب السود تحت العشرين من العمر من أجل العمل والوظائف. بيد أن منشأة العمل الحر كانت أفضل فى هذا المجال من المؤسسات الأخرى مثل المدارس وبرامج الحكومة، ووكالات المجتمع المحلى. وهذه المهمة يمكن تعرفها ويمكن تعريفها ووضع غايات لها ويمكن قياس الأداء، وبعد ذلك يبدأ أداء منشأة العمل الحر.

ومن الأفضل أن تفكر الإدارة فى الجزء من المهمة الذى يناسب كفاءة مؤسستها، قبل الموافقة على أى مسئولية اجتماعية أو العمل على حل أى مشكلة. وهل هناك مجال يمكن تعريفه على أنه أهداف ملموسة وأداء يمكن قياسه حسب فهم مديرى الأعمال؟ فإذا كانت الإجابة بنعم، يمكن عندئذ التفكير بجدية فى المسئولية الاجتماعية. وإذا كانت الإجابة

بلا، يجب على مشروع العمل الحر أن يعارض مهما كانت أهمية المشكلة ومهما كان الطلب ملحاً فى تولى منشأة العمل الحر هذا الأمر، لأنها فى هذه الحالة يمكن أن تضر المجتمع وتضر نفسها، ولن تؤدى العمل ولن تكون مسئولة .

## حدود السلطة

إن حد السلطة هو أهم حدود المسئولية الاجتماعية. والمحامى الدستورى يعرف أنه ليست هناك كلمة اسمها المسئولية فى القاموس السياسى، فالمصطلح الصحيح هو «المسئولية والسلطة». فكل من يطلب السلطة عليه تولى المسئولية. وكل من يتولى المسئولية عليه المطالبة بالسلطة. فالاثنان وجهان لعملة واحدة. أى أن تولى المسئولية الاجتماعية يعنى دائماً المطالبة بالسلطة .

ومرة أخرى، فإن مسألة السلطة باعتبارها أحد حدود المسئولية الاجتماعية ليست لها صلة بالتأثيرات الناتجة عن المؤسسة، لأن التأثيرات نتيجة لممارسة السلطة حتى رغم أنه شىء عارض تماماً وغير مقصود، والمسئولية تأتى بعد ذلك .

ولكن حيثما يطلب من منشأة العمل الحر أو أى مؤسسة أخرى فى مجتمع منظماتنا الاضطلاع بالمسئولية الاجتماعية إزاء إحدى مشاكل أو علل المجتمع أو المجتمع المحلى، فإنه يجب على الإدارة أن تفكر فيما إذا كانت السلطة التى تنطوى على المسئولية سلطة شرعية أم لا، وإلا فسيكون الأمر اغتصاباً للسلطة وعدم مسئولية .

وفى كل مرة يطلب من منشأة العمل الحر تولى مسئولية هذا الأمر أو ذاك، فإنه يجب طرح السؤال : «هل لدى منشأة العمل الحر السلطة وهل يجب أن تكون لديها ؟» فإذا لم تكن لدى منشأة العمل الحر السلطة ولا يجب أن تكون لديها، فلابد من معاملة المسئولية بحذر شديد من جانب منشأة العمل الحر، فهى لن تكون مسئولية بل مجرد رغبة شديدة لحيازة القوة .

وموقف ميلتون فريدمان (انظر الفصل 24) الذى يرى أن منشأة العمل الحر يجب أن تلتزم بعملها فقط، أى تلتزم بالمحيط الاقتصادى فقط، ليس تنكراً للمسئولية، فهو مجرد

موقف متوافق فى مجتمع حر. ويمكن البرهنة عليه فى قوة بأن أى موقف آخر سيهدم المجتمع الحر أو يعرضه للخطر. إن أى موقف آخر يعنى أن منشأة العمل الحر ستتولى القوة والسلطة، وصنع القرار فى مجالات خارج المحيط الاقتصادى، فى مجالات يجب أن يُحتفظ بها للحكومة أو لمؤسسات أخرى. لأن كل من يتولى المسئولية سرعان ما يمنح السلطة، والتاريخ يثبت هذا بكثرة .

ومن هذه الوجهة من وجهات النظر، يمكن اتهام «نقاد» منشآت الأعمال الحرة الكبيرة بدفع منشآت الأعمال الحرة لكى تسودنا .

يطالب رالف نادر Ralph Nader أحد أنصار حركة حماية المستهلك الأمريكيين، الذى يعتبر نفسه خصماً لمنشآت الأعمال الحرة الكبيرة بأن تتولى منشآت العمل الحر مسئولية جودة المنتج وسلامة المنتج، وهو يقصد المسئولية الشرعية لمنشآت العمل الحر، بمعنى مسئولية الأداء والإسهام. إن السؤال الوحيد ـ بعيداً عن دقة حقائقه وأسلوب حملته ـ الذى وجه إليه هو: ما إذا كان مطلبه الخاص بالكمال لن يكلف المستهلك أكثر من العيوب والنقائص التى يهاجمها نادر. إن المشكلة الوحيدة تكمن فى البدائل .

لقد طالب رالف نادر، قبل كل هذا، بأن تتولى منشآت الأعمال الحرة الكبيرة المسئولية فى عدد كبير من المجالات الأخرى غير مجالات الإنتاج والخدمات. وإذا تمت الموافقة على هذا الأمر، فإنه سيؤدى إلى ظهور الإدارات فى الشركات المساهمة الكبيرة التى ستكون بمثابة القوة الحاسمة فى عدد من المجالات الكبيرة، قد تكون مجالات بعض المؤسسات الأخرى .

وهذا هو الموقف الذى يسعى إليه نادر بشدة ومعه أنصار المسئولية الاجتماعية غير المحدودة. وفى عام 1972 انتقد واحد من فريق العمل الذى يقوده نادر فى تقرير له دور شركة دى بون فى ولاية ديلاوير، حيث يقع المركز الرئيسى للشركة التى تستخدم عدداً كبيراً من الموظفين. ولم يناقش هذا التقرير أداء الشركة الاقتصادى، واعتبر أن وجود الشركة فى فترة التضخم العام شيئاً لا يمت للقضية بصلة. وأنها خفضت أسعار منتجاتها التى تعتبر مواد أساسية للاقتصاد الأمريكى. وانتقد التقرير بشدة عدم استخدام دى بون

لقوتها الاقتصادية لإجبار مواطنى الولاية على مواجهة عدد من المشاكل الاجتماعية، مثل : التمييز العنصرى والرعاية الصحية والمدارس الشعبية. واعتبرت دى بون متهاونة للغاية فى مسئولياتها الاجتماعية - والسياسية والقانونية إزاء ولاية ديلاوير.

والغريب فى هذه القصة أن يتحول الناقد التابع للأحرار التقليديين أو للجناح اليسارى لشركة دى بون على مدى سنوات عديدة إلى العكس تماماً أى بأن على شركة دى. بون البارزة فى الولاية الصغيرة «أن تتدخل وتسيطر على ولاية ديلاوير» وأن تباشر «سلطات غير مشروعة» .

إن الخط الذى انتهجه نادر هو أفضل إعلان عن المراكز، التى تحت غطاء مناهضة العبارات الرنانة فى العمل الحر بدافع عن مجتمع تكون فيه منشأة الأعمال الحرة الكبيرة المؤسسة الأساسية القوية المسيطرة. وهذه النتيجة، بطبيعة الحال، عكس ما نادى به نادر. ولكن قد لا تكون هذه هى المرة الأولى التى يؤدى فيها الطلب بالمسئولية الاجتماعية إلى عكس المطلوب .

ومن المحتمل أن نتيجة تقرير نادر ليست ما أرادها هو أو الإدارة كما جاءت، فهى إما أن تكون تدميراً لجميع السلطات، أى لا مسئولية تامة. (وثمة حالة مماثلة فى الطريقة التى طلب فيها إلى البارونات فى باكورة المجتمع الإقطاعى تولى المسئولية الاجتماعية مما أدى حوالى عام 1000 إلى تدمير شامل لسلطة التاج فى القارة الأوروبية وفى طغيان نبلاء الإقطاع) أو أن تكون حكماً دكتاتورياً وهو أيضاً شكل آخر للمسئولية .

ومع ذلك، فإن موقف ميلتون فريدمان الخاص بتجنب جميع المسئوليات الاجتماعية لايمكن الأخذ به أيضاً. فهناك مشكلات كبيرة وخطيرة. وقبل كل شيء، هناك اعتلال الحكومة الذى يخلق فجوة بين المسئولية والأداء وهى فجوة تكبر كلما كانت الحكومة أكبر. إن المؤسسات والمنظمات فى مجتمعنا لا يمكن أن تكون خالية من العيوب مهما رغبنا فى ذلك، لأن اهتمامها بنفسها هو الشيء الوحيد الذى يرغمها على الاهتمام بالمجتمع والمجتمع المحلى، وتحمل المسئولية خارج مجالات عملها ومسئولياتها .

وهم عندما يتحملون هذه المسئولية، عليهم أن يحذروا المخاطر على أنفسهم وعلى مجتمعهم. وعليهم أن يكونوا واعين بالمخاطر من حولهم فلا يوجد مجتمع تعددى ـ مثل مجتمعنا ـ قام بعمل، ما لم تتولى مؤسساته مسئولية الصالح العام. ولكن، فى الوقت نفسه، فالخطر الدائم بالنسبة للمجتمع المتعدد هو التعارض بين الصالح العام وشهوة المرء للسلطة .

هذا، ويمكن وضع خطوط إرشادية فى بعض المجالات ، فليس من مهام منشآت العمل الحر أو الجامعات أن تقوم باستبدال سلطتها بسلطة الحكومة، صاحبة الحق فى أن السيادة فى مجالات السياسة القومية. إن منشآت العمل الحر فى المجتمع الحر ليست مخولة للاشتراك فى نشاطات، حتى لو أصدرت الحكومة مرسوماً بذلك أو حتى إذا شجعتها السياسة الحكومية. إن من حقها أن تظل بعيداً، ولكنها بالتأكيد لا تملك الحق فى وضع نفسها مكان الحكومة، كما لا تملك حق استخدام قوتها الاقتصادية لفرض قيمها على المجتمع .

ومن منطلق هذه المعايير، كان حكيم جماعة الكويكر على حق، عندما وجه اللوم إلى صديقه مدير شركة الصلب (الفصل 24) على استخدام قوة شركته الاقتصادية فى فرض عدالة عنصرية ضئيلة على مدينة فى جنوب الولايات المتحدة فى الأربعينيات. إن الغاية صحيحة بكل تأكيد ولكن الوسائل لاتتفق مع الأخلاقيات، أى ممارسة إحدى السلطات التى لا تملكها منشآت العمل الحر. وفى هذا العمل قدر من «الإمبريالية» يشجبه أكثر المؤمنين بالمساواة العنصرية تحمساً. ويمكن اعتبار شركة الصلب مخطئة لعدم قيامها بأى عمل على مدى سنوات طويلة بخصوص العدالة العنصرية التى تزعم أنها تؤمن بها. ويمكن اعتبارها مخطئة لعدم بحثها عن أية إمكانيات لممارسة العدالة الاجتماعية. إلا أن خطأين لا يصنعان حقاً وهذان المثالان لعدم المسئولية لا يضيفان شيئاً إلى المسئولية .

ومن منطلق هذه المعايير أيضاً، فإن المطلب الذى جعل الشركة السويدية (إيه إس إى إيه) تبقى خارج مشروع القوى الكهربائية بالمستعمرة البرتغالية فى أفريقيا، الذى تدعمه الحكومة الاشتراكية السويدية، يعتبر مطلباً مشكوكاً فيه من حيث المنطق والأخلاق.

ومنذ وقت قريب كان جناح اليسار ينتقد منشأة العمل الحر على أنها لا أخلاقية وغير مسئولة، لأنها تخرب السياسات القومية التى كان جناح اليسار القديم موافقاً عليها. إلا أنه عمل غير أخلاقى وغير مسئول أيضاً أن تقوم منشأة العمل الحر بتخريب السياسات القومية لليسار القديم، التى لا يوافق عليها اليسار الجديد .

## متى يجب أن نقول لا

يجب مقاومة المطالب الخاصة بالمسئولية الاجتماعية، التى تطلب من منشأة العمل الحر أو أى مؤسسة أخرى اغتصاب السلطة. ويجب مقاومتها حفاظاً على مصلحة منشأة العمل الحر نفسها، لأن قوة المغتصب تكون دائماً مزعزعة وغير موثوق بها. ويجب مقاومتها على أساس المسئولية الاجتماعية الحقيقية، لأنها فى الواقع مطالب تختص باللامسئولية. وسواء كانت هذه المطالب تنم عن صدق وعن رغبة شريفة، أم كانت مجرد كلام منمق لتغطية الشهوة للقوة، فإن هذا خارج الموضوع. وكلما طلب من منشأة العمل الحر أو أى مؤسسة من مؤسساتنا، تولى المسئولية الاجتماعية خارج مجال أدائها وخارج نطاق أثر من آثار عملها، فالأفضل أن تسأل نفسها «هل نملك سلطة فى هذا المجال، وهل يجب أن نتولى هذه السلطة؟» فإذا كان الجواب بلا، فيجب عليها ألا توافق على هذا الطلب.

إلا أنه فى كثير من الأحوال قد لا تكفى الإجابة بلا. بل يجب على الإدارة مقاومة المسئولية عن المشكلة الاجتماعية التى تهدد طاقة الأداء فى منشأة العمل الحر (أو الجامعة أو المستشفى). وعليها أن تقاوم الطلب عندما يتعدى حدود كفاءة المؤسسة. وأن تقاوم عندما تكون المسئولية سلطة غير مشروعة لها. ولكن إذا كانت المشكلة حقيقية، فالأفضل أن تفكر وتطرح معالجة بديلة. وإذا كانت المشكلة خطيرة، فإنه لابد من القيام بعمل ما حيالها. وإذا كانت الإدارة معوقة تماماً وسدت الطريق إلى أى حل - حتى رغم أن معارضتها لأى سبيل مقترح للتصرف كانت شرعية ومسئولة - فقد يؤدى الحل النهائى إلى مزيد من الضرر .

وفى المجتمع التعددى تعتبر المسئولية الخاصة بالصالح العام مشكلة محورية لا حل

لها . والطريق الوحيد لاختفاء أهمية المسئولية الاجتماعية هو أن يصبح المجتمع مجتمع حكم استبدادى عمومى، لأن التعريف الخاص بالحكومة الاستبدادية الشاملة، هو أنها تمتلك السلطة على كل شىء، ولا مسئولية لها عن أى شىء .

ولهذا السبب، فإن على إدارات جميع المؤسسات الكبرى، بما فيها مشروع العمل الحر، الاهتمام بالعلل الخطيرة فى المجتمع. وأن تبذل قصارى جهدها فى تحويل حل هذه المشاكل إلى فرص للأداء والإسهام، أو على الأقل أن تفكر فى ماهية هذه المشاكل وكيفية معالجتها، وهى لا يمكنها الفرار من الاهتمام بهذه المشاكل، لأن مجتمع المنظمات ليس له نصير آخر يهتم بالمشاكل الحقيقية، إذ يعتبر مديرى المؤسسات فى مجتمعنا هذا هم مجموعة القيادة .

ولكننا نعلم أيضاً أن المجتمع المتطور يحتاج إلى مؤسسات منفذة للأداء، تكون لها إدارة ذاتية خاصة بها . ولا يمكن لمجتمعنا العمل كمجتمع استبدادى. وفى الحقيقة، ما يميز المجتمع المتقدم هو أن معظم مهامه الاجتماعية تنفذ من خلال مؤسسات منظمة، لكل منها إدارتها الذاتية. وهذه المنظمات، بما فيها أغلب إدارات حكومتنا، هى مؤسسات ذات هدف خاص، وهى أعضاء فى مجتمعنا، موجودة من أجل أداء أعمال محددة فى مجالات محددة. ويعتبر أكبر إسهام يمكنها القيام به، أداء وظيفتها أى مسئوليتها الاجتماعية الكبرى . كما أن أكبر عمل غير مسئول يقومون به هو تهديد طاقة الأداء لهذه المؤسسة بمعالجة مهام أكبر من كفاءتهم أو باغتصاب السلطة باسم المسئولية الاجتماعية .



# منشآت العمل الحر والحكومة

***مجال مسئوليات اجتماعية هامة للغاية - الحاجة إلى نظرية سياسية جديدة - النماذج التاريخية - المذهب التجارى أو الاقتصاد الموجه - مذهب القوانين - النماذج والحقيقة - المشكلات الجديدة - خطوط إرشادية - الاستقلال الذاتى ومساءلة منشآت العمل الحر والمديرين - الاقتصاد مفتوح الطرف - الحكومة السليمة المؤدية لوظائفها - منشآت العمل الحر المتعددة الجنسيات - علاقات الحكومة كمجال للمسئولية الاجتماعية .***

إن العلاقة بين منشآت العمل الحر والحكومة مجال مهم للغاية للمسئولية الاجتماعية بالنسبة لمديرى منشآت الأعمال الحرة، ولكن من النادر ذكرها عند مناقشة المسئوليات الاجتماعية للإدارة .

والقليل من العلاقات تكون حاسمة بالنسبة لمشروع العمل الحر مثل العلاقة مع الحكومة. فالمدير مسئول عن علاقته بالحكومة كجزء من مسئوليته عن المشروع نفسه. فهى مجال للتأثير الاجتماعى لمنشآت للعمل الحر. وإلى حد كبير ، تكون العلاقة مع الحكومة ناشئة عما تفعله منشآت العمل الحر أو ما تخفق فيه.

إن علاقة منشآت العمل الحر بالحكومة هى أيضاً مشكلة اجتماعية، لأن هذه العلاقة

تكون دائماً فى حاجة إلى الإصلاح فى كل دولة كبيرة. وتحتاج بشدة إلى إعادة النظر وإعادة التقييم وإعادة الهيكلة. وفى كل دولة متقدمة - وفى معظم الدول النامية - نجد فى أفضل الأحوال خليط مشوش من القوانين والتحيزات واللوائح التنظيمية والتقاليد والارتجالات الخاصة التى تتراوح بين حرب العصابات والمشاركة الحميمة. وتوجد فى الوقت نفسه مشكلات كبرى جديدة لا تتفق مع العلاقات الحالية. والبيئة هى إحدى هذه المشكلات الجديدة. وكذا الشركة متعددة الجنسيات .

إن حالة التشوش المتزايدة تهدد الحكومة أكثر مما تهدد منشآت العمل الحر. فهى تقوض طاقاتها فى صنع السياسة وإصدار التوجيهات، أى تهدم كرامتها المؤسسية الأساسية. إنها تغرى الحكومات على معالجة أمور أكبر كثيراً مما تقدر عليه، ولكنها أيضاً تجعل الحكومات مترددة ومتخوفة فى المجالات التى تحتاج إلى قيادة سياسية (مثل الاقتصاد الدولى). ومع ذلك، فإن أول ما يحتاجه مجتمعنا المركب ذو الاعتماد المتبادل، هو حكومة تقوم بوظيفتها، محددة المعالم وعلى درجة عالية من الكفاءة .

وفى النهاية، سنحتاج إلى نظريات سياسية جديدة تتناسب مع الحقائق والاحتياجات الخاصة بمجتمع المنظمات. وفى الوقت نفسه، تقوم الحكومة ومنشآت الأعمال الحرة بالوظائف الخاصة بها. وعليهم أن يعرفوا أياً من هذه الأعمال يجب أن يعالج سوياً وأيها ينفذ على انفراد. ومن المبكر الآن أن نفكر فى الحلول، ولكن الطرق والمواصفات لهذه الأعمال يجب تصميمها من الآن على أساس عمل بعد الآخر. ويجب العناية بشدة فى جميع هذه الأعمال خشية أن تلزمنا هذه الحلول المؤقتة بنمط خاطىء طويل الأجل أو تحرمنا من الخيارات ذات القيمة، وتلزم المجتمع عن طريق الخطأ بعلاقات نمطية غير مرغوب فيها .

وسوف يكون تنفيذ هذه الحلول المؤقتة ومراقبتها هو عمل المدير الأساسى، فهو لا يمكنه انتظار الفيلسوف السياسى، لأن الخطر يهدد مشروعه كما يهدد الاقتصاد والمجتمع.

ويحتاج المدير للقيام بهذه المسئولية إلى تفهم الخلفية التاريخية للعلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر. فالتقاليد السياسية والإدارة فيما يختص بهذه العلاقة تختلف كثيراً

من بلد لآخر. فهى تحدد ما يعتبر «صحيحاً» و«مناسباً» فى كل دولة على حدة من جانب السياسيين ورجال الخدمة المدنية وعلماء السياسة، وأيضاً من جانب الجمهور ورجل الأعمال الحرة نفسه. وتوضح هذه التقاليد إلى حد كبير أيضاً سبب أزمة العلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر فى هذه الأيام. إلا أن قليلاً من الكتب، سواء عن الحكومة أو العمل الحر، هى التى اهتمت بالخلفية التاريخية وبالنظريات السياسية والإدارية التى تنبع من وراء العلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر فى البلاد المتقدمة .

## النماذج التاريخية

مازالت كتب المراجع تتحدث عن دع الأمور تجرى فى أعنتها كنموذج للعلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر فى الاقتصاد الرأسمالى (أى اقتصاد السوق) . بيد أن مبدأ دع الأمور تجرى فى أعنتها كان فى المقام الأول نموذجاً لنظرية اقتصادية وليس نظرية سياسية أو ممارسة حكومية. فلم يتفوه كاتب سياسى ذو أهمية أو تأثير بكلمة فى هذا المجال فى المئتى عام الماضية سوى بنتام Bentham والشاب جون ستيوارت ميل. وثانياً، وعلى فرض أن مبدأ دع الأمور تجرى فى أعنتها نظرية اقتصادية فإنه لم يمارس إلا فى دولة واحدة وهى إنجلترا ولفترة قصيرة نسبياً فى منتصف القرن التاسع عشر .

إن النموذجين السياسيين اللذين وضعا معياراً للعلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر، كانا مختلفين تماماً. ويمكن أن نطلق عليهما المذهب التجارى (أو الاقتصاد الموجه عند الفرنسيين) ومذهب القوانين .

ويعتبر نموذج التجاريين هو الأقدم، فهو يعود إلى القرن السابع عشر وبخاصة القرن الثامن عشر. وهو النموذج السائد فى معظم بلاد القارة الأوروبية وبخاصة فرنسا. وهو نموذج للعلاقة بين منشآت العمل الحر والحكومة باليابان، كما أصبح نمطاً فى الهند سواء أثناء الاحتلال البريطانى أو بعد استقلالها. وتسير العلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر فى روسيا وفق نموذج الاقتصاد الموجه، الذى يعتبر استمراراً للإدارة البيروقراطية فى عهود القياصرة وليس نموذجاً ثورياً وهو أقرب إلى المذهب التجارى منه إلى ماركس .

ونرى فى نموذج التجاريين أن الاقتصاد يعتبر أساس للسيادة السياسية، وبخاصة للقوة العسكرية للدولة. ويعتبر الاقتصاد القومى والسيادة القومية ممتدين سوياً، وأنهما منظمان أساساً ضد العالم الخارجى. وقد يكون هناك فى داخل الدولة كثير من الخلافات والصراعات والتنافس والمنازعات، ولكن كل هذه الصراعات والاختلافات تنتهى دائماً داخل الدولة مثلها مثل القلعة المحاصرة .

وفى المفهوم الأصلى للتجاريين عندما نشأ فى القرن السابع عشر، كانت منشآت العمل الحر، ترى على أنها الميسرة للنقد، مثل الذهب والفضة الذى تدفع منه مرتبات الجند، الذين يقومون بدورهم بحماية الاستقلال القومى وبقاء الدولة. ولقد قام آدم سميث بدحض هذا التفكير المنطقى، إلا أن نموذج التجاريين يرى أن الأساس الاقتصادى للسيادة السياسية يكمن فى الأداء التنافسى فى الخارج، وأن الصادرات هى الهدف والمحك الأول لذلك .

فى السنوات الأخيرة أصبح الحديث يجرى حول «اليابان: الشركة المساهمة» أى نظام يابانى تتحد فيه الحكومة ومنشآت العمل الحر فى تنشيط الصادرات اليابانية عبر العالم كله. ويمكن للمرء الحديث عن «ألمانيا: الشركة المساهمة» بين عامى 1880 - 1900، أو عن «فرنسا: الشركة المساهمة» تحت حكم ديجول .

ويعتبر رجل منشآت الأعمال الحرة فى نموذج التجاريين فى مرتبة اجتماعية أدنى من رجال الخدمة المدنية بالإدارات الحكومية. وكان هذا صحيحاً فى فرنسا فى عهد لويس الرابع عشر، وفى عهد بسمارك Bismarck بألمانيا، وفى اليابان قبل الحرب العالمية الثانية، ومع ذلك، فإن واجب المدير الحكومى يتركز فى تأييد وتقوية وتشجيع منشآت العمل الحر، وبخاصة دعم وتشجيع الصادرات. ويتضاؤل مركز رجل الأعمال الحرة ـ وبخاصة بعد ظهور التكنولوجيا والمديرين المهنيين ـ أصبحت منشآت العمل الحر جزءاً من المؤسسة القومية. إلا أنها مازالت أصغر من أن تكون شريكاً أو أن تكون متوافقة مع الحكومة .

والدليل على هذا هو مركز الاتحادات والمنظمات الخاصة بالعمل الحز فى نظام التجاريين. ففى فرنسا، وإلى حد ما فى ألمانيا، تكون العضوية فى اتحادات التجارة والصناعة أمراً إجبارياً. وفى اليابان تعتبر هذه الاتحادات أجهزة شبه حكومية. وعادة ما

يكون المسئولون ـ مثل السكرتير التنفيذى ـ من كبار رجال الخدمة المدنية السابقين، ويتمتعون بمكانة وقوة لا يضاهيها إلا قوة الأعضاء الكبار الأقوياء فى الصناعة. وعادة ما تناقش الاتفاقات الخاصة باتحادات العمال بواسطة اتحادات الصناعة، ثم تكون ملزمة بالنسبة للشركات الأعضاء. بيد أن الحكومة تزاول أيضاً علاقاتها مع الصناعة ومنشآت العمل الحر عن طريق الاتحادات التجارية والصناعية، كما تم ذلك فى إجراءات التخطيط فى عهد ديجول مثلاً .

أما نموذج القوانين الذى نشأ فى القرن التاسع عشر فى الولايات المتحدة ـ فإنه يرى أن الحكومة تقف دائماً فى علاقة معادية لمنشآت العمل الحر. وهذه العلاقة تحكمها القوانين بدلاً من أن تدار، وهى تدار بجفاء عادةً .

ولا يؤمن نموذج القوانين ـ مثل نموذج التجاريين ـ بمبدأ دع الأمور تجرى فى أعنتها. ويقبل عدم تمكن الحكومة من البقاء بعيداً عن الاقتصاد ومنشآت العمل الحر. ويذهب النموذجان إلى أن «منشآت العمل الحر أهم من أن تترك لرجال الأعمال» . ولكن فى حين يقوم التجارى بالتوجيه والإرشاد ودفع الإعانات والمنح يعارض نصير نموذج القوانين ذلك، ويستخدم قوانين مكافحة الاحتكار والإدارات التنظيمية ولوائح اتهام المجرمين . ويحاول أنصار المذهب التجارى تشجيع منشآت العمل الحر، طالما أنها تتحرك فى الاتجاه البناء للقوة السياسية والعسكرية القومية. أما نموذج القوانين فيصمم على إيقاف منشآت العمل الحر خارج نطاق الحكومة، لأنها تلوث . كما يضع حدوداً للأخلاقيات السياسية لأنشطة منشآت العمل الحر .

ولقد ولد نموذج التجاريين فى أوروبا بينما نشأ نموذج القوانين فى أمريكا. ويمكن القول أن جيفرسون Jefferson هو أول من نادى بنموذج القوانين، فقد كان دائم التشكك فى منشآت العمل الحر ومقتنعاً بأنه يجب الإبقاء على منشآت العمل الحر خارج نطاق الحكومة، إلى أن جاء الرئيس أندرو جاكسون Andrew Jackson بعد ذلك بعشرين عاماً حوالى عام 1830، فأصبح نموذج القوانين فى عهده نموذجاً فكرياً سائداً للعلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر فى الولايات المتحدة .

ولقد تم فى فترة حكم جاكسون تثبيت المركز الاجتماعى لرجل الأعمال الحرة فى

الحياة الأمريكية. ومنذ ذلك الحين أصبح رجال الأعمال الحرة متساويين اجتماعياً مع أى مجموعة أخرى فى المجتمع الأمريكى .

وفى الحقيقة ربما كان رجل الأعمال الحرة فى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين هو الشخصية الاجتماعية المتحكمة فى الولايات المتحدة الأمريكية. ولم يكن منافسوه على المستوى الاجتماعى من بين رجال الخدمة المدنية، كما فى البلاد التى تأخذ بالمذهب التجارى، ولكنهم كانوا من رجال الدين، ثم بعد ذلك أساتذة الجامعة. وكان ينبغى لرجل الأعمال فى نموذج القوانين، ومنذ عهد جاكسون ، أن يكون وطنياً ومتاحاً وبخاصة فى وقت الأزمات لخدمة الأمة، ولتولى المناصب السياسية القيادية. ومع ذلك، فعندما أطلق فرانكلين روزفلت Franklin D. Roosevelt اسم «المجرمين المتخمين بالثروات الكبيرة» على رجال الأعمال، كان يتكلم بأرقى أسلوب لشخص ينتمى إلى نموذج القوانين .

إن الدليل على طريقة نموذج القوانين هو، مرة أخرى، التعامل مع اتحادات التجارة والصناعة ومركزها. فمن تقاليد هذا النموذج أن ينظر إلى هذه الاتحادات بكثير من الشك، ونادراً ما تستخدم بمثابة كقناة اتصال للعلاقات بين الحكومة ومجتمع منشآت العمل الحر. وهى ليست إلزامية ولا تملك قوى قسرية أو موقفاً رسمياً، مهما كانت تأثيراتها من خلف الكواليس، مثل جماعات الضغط فى الكونجرس الأمريكى .

وثمة دليل آخر هو حقيقة أنه فى دولة مثل الولايات المتحدة ، حيث يتمتع نموذج القوانين بأعظم تأثير وفعالية فيها ، لم تنشىء وزارة التجارة – وهى الوزارة التى يفترض أن تمثل منشآت العمل الحر فى الحكومة، وترعى مصالحها باعتبارها وزارة – حتى عام 1913، أى بعد من مائة إلى مائة وخمسين عاماً من نشأة وزارات التجارة فى القارة الأوروبية .

ودليل مماثل هو أنه حتى الحرب العالمية الثانية، كانت الولايات المتحدة ترفض إقامة صناعة عسكرية. واعتمدت على الترسانة التى كانت تملكها الحكومة. وكان بناء شركة تضامن تعاقدية مع منشآت الأعمال الحرة المستقلة، عكس تقاليد نموذج القوانين. ولما كان من الواجب أداء العمل، فإنه يتعين على الحكومة أن تقوم به بنفسها .

## النماذج والحقيقة

إن نموذجى الاقتصاد الموجه والقوانين يعتبران نموذجان فكريان لنظرية سياسية أو إدارية. إنهما معياران لما يجب أن يكون. ولكن الواقع دائماً ما يكون بعيداً عن المثالية المنشودة .

وينطبق هذا بالذات على نموذج القوانين. ففى أمريكا كان على مبدأ العداء، أى الجفاء فى العلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر، أن يقنع منذ البداية بالنمط الأمريكى القوى لمذهب التجاريين. ولقد بدأها ألكسندر هاملتون 1757 - 1804 المعارض الشديد للرئيس جيفرسون. وبعد ذلك بجيل كامل قام هنرى كلاى Henry Clay (1777 -1852) فى كتابه «النظام الأمريكى American System» بتطوير نموذج القوانين ليلائم الظروف الأمريكية. إن «العدو» لم يكن من الخارج، بل كان العدو هو البرارى خارج الحدود. ولقد دافع كلاى عن «التحسينات الداخلية» بدلاً من الدفاع عن الصادرات. وكانت هذه التحسينات تشمل القنوات والسكك الحديدية والزراعة وصناعات للسوق الداخلية. وسارت العلاقة المعادية لمنشآت العمل الحر جنباً إلى جنب منذ البداية مع الاعانات المالية وبخاصة لشق القنوات والسكك الحديدية. لقد كان هناك قليل من الدول التى تأخذ بمبدأ الحماية فيما يتعلق بالتجارة مثل الولايات المتحدة .

وقد قام كثير من النقاد الأمريكيين وبخاصة الأوروبيين بوصف الموقف الرسمى لسياسة مذهب القوانين فى الولايات المتحدة بأنه مجرد نفاق وزيف تام. ولكن كل هذا لم يتطرق للأثر القوى الذى كان لمذهب القوانين، والذى ما زال له حتى الآن. كما أنه يدل على المعارضة التقليدية الأمريكية لهذا «النظام»، أى الحملة الشعبية. ويفسر السبب فى معارضة الأصوليين الأمريكيين التقليديين لمنشآت العمل الحر بهذه الطريقة، فى حين يؤيد اليساريون الأوروبيون منشآت العمل الحر، ويريدون فقط أن يستبدلوا بالرأسمالى الشرير رجالهم الطيبين، أى المديرين الحكوميين . ويوضح مذهب القوانين الأشكال الغريبة للتشريعات والوائح التنظيمية الخاصة بالاقتصاد ومنشآت العمل الحر فى أمريكا. بيد أن هناك شيئاً من الصحة فى أن الولايات المتحدة فى موقفها من الاقتصاد ومنشآت العمل الحر تنتمى إلى جيفرسون (مذهب القوانين) من الناحية النظرية وإلى هاملتون (يذهب

التجاريين) من الناحية العملية .

لقد كانت ممارسة المذهب التجارى أكبر كثيراً دون شك. وكانت إنجلترا هى البلد الوحيد الذى فعل ما أيدته النظرية الاقتصادية وجعل الحكومة خارج نطاق الاقتصاد، ثم تحول فى أواخر العقد الأول من القرن التاسع عشر إلى طريقة سياسية فيما يختص بالاقتصاد ومنشآت العمل الحر- تحول نحو الاقتصاد الموجه (النموذج الألمانى وليس الفرنسى) وليس نحو مذهب القوانين .

ولكن نموذج التجاريين لم يتحقق تماماً بالممارسة، فقد كان به كثير من التوتر منذ البداية. وقد خرجت منشآت العمل الحر عن السيطرة الإدارية عدة مرات. وحتى فى اليابان ترى الحكومة ومجتمع منشآت العمل الحر نفسيهما كأعداء وشركاء بالدرجة نفسها .

ولقد قام مذهب القوانين بعدة إغارات. وكان الأكاديميون الاشتراكيون الألمان أكثر المدارس الاقتصادية السياسية تأثيراً فى القارة الأوروبية فى أواخر القرن التاسع عشر وباكورة القرن العشرين أى عندما كان التحالف بين الحكومة ومنشآت العمل الحر فى ذروته. ولقد أراد هؤلاء الأساتذة الفصل بين منشآت العمل الحر والحكومة، واستبدال أفراد أقرب إلى نموذج القوانين بالتحالف التجارى . وبعد الحرب العالمية الثانية التزم الألمان بنموذج القوانين . ولم يكن «اقتصاد السوق الاجتماعى» الذى تبناه أكبر حزبين فى ألمانيا فى عهد أديناور Adenauer، مبدأ دع الأمور تجرى فى أعنتها، ولكنه كان مذهب القوانين .

إلا أن هذين النموذجين ظلا لمدة تزيد عن القرن بمثابة مرشدين وقاما بوضع المعايير . وأفادا الحكومات والسياسيين بما يجب أن يكون، ووضعا المقاييس للصواب والخطأ فى عقل الجمهور. وربما لم يحسما العلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل لحر، ولكنهما وضعا الحدود التى يمكن بمقتضاها حل مشاكل محددة للعلاقة على أساس حالة بعد الأخرى وقضية بعد الأخرى وفضيحة بعد الأخرى .

## المشاكل الجديدة

والآن، أصبح هذين النموذجين وقد عفا عليهما الزمن. ولا يقوم أى منهما بتقديم

كثير من الإرشاد لا للحكومة ولا لمنشآت العمل الحر. ولا يستطيع أى من هذين النموذجين التعامل مع مشاكل العلاقة الجديدة التى تتطلب الحلول. وأهم وأوضح هذه المشاكل الجديدة نتجت عن الآتى بعد :

1 ـ «الاقتصاد المختلط»؛

2 ـ الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات؛

3 ـ فقدان الحكومة لمركزها باعتبارها المؤسسة؛

4 ـ ظهور المدير المحترف .

1 ـ إن أول هذه الحقائق هو «الاقتصاد المختلط» .

لقد توافر النموذجان لصالح الاقتصاد الرأسمالى. وكلاهما يمكنه العمل أيضاً فى الاقتصاد الاشتراكى (انظر الفصل 14)، إلا أن كليهما لا يمكنه تناول الاقتصاد المختلط الذى تكون فيه نشاطات الحكومة ونشاطات منشآت العمل الحر متضافرة بعضها مع بعض، ومتنافسة مع بعضها بعض فى آن واحد .

ويعتبر كل اقتصاد متقدم بمثابة خليط مركب من اللوائح التنظيمية والضوابط الحكومية والإعانات المالية والجزاءات ومنشآت العمل الحر مستقلة ذاتياً فى مجالات كانت تعتبر حكومية سابقاً (مثل الخدمات البريدية المستقلة ذاتياً) وعمليات حكومية مباشرة من العمل الحر. وهناك مؤسسات مملوكة ملكية عامة وتؤدى وظائف عامة فى حين أنها تأسست باعتبارها شركات خاصة. وهناك أيضاً مؤسسات تملكها الحكومة ولكنها تعمل فى أسواق تنافسية وتؤدى وظائف «القطاع الخاص» . وهناك خليط مشوش من أعقد شركات التضامن. وإدارة المشتريات الحربية هى المثال على ذلك ، لأنه فى كل دولة غير شيوعية اليوم تتم المشتريات الحربية عن طريق علاقة تعاقدية، نصف مشاركة ونصف متنازعة بين الحكومة وشركات مدارة ذاتياً ومملوكة ملكية خاصة للمتعهدين .

وقد تعتبر المشتريات الحربية حالة خاصة. ففى الولايات المتحدة، مثلاً، مازال

الاقتصاد المختلط فى الدفاع يفسر على أنه «طوارىء مؤقتة» بعد ثلاثين عاماً من نهاية الحرب العالمية الثانية التى أوجدتها. وكل من يهمه الأمر يعرف أنه لا يوجد فى هذا الأمر شىء مؤقت، وأن القصة الخيالية عن «الطوارىء المؤقتة» هى السبب الأكبر فى المشاكل الخطيرة الناجمة عن المشتريات الحربية. ومع ذلك فكل من يهمه الأمر يعرف أيضاً أن أى محاولة للتفكير وإعادة هيكلة العلاقة يصطدم فوراً بتناقضات فلسفية، وتقاليد وقرارات سياسية أساسية، واختلافات لا يمكن التوفيق فيها، بين «ما يجب أن يكون» و «ما نحتاج إليه». ولقد أوضح أحد كبار موظفى وزارة الدفاع هذا الأمر بقوله «نحن نعلم أن الموضوع عبارة عن فوضى، إلا أنه أفضل من الشلل التام» .

ولكن حتى فى المجالات البعيدة عن مجال الدفاع فإن ما هو «قطاع عام» وما هو «قطاع خاص»، ما هو «حكومى» وما هو «عمل حر» لا يمكن لأحد أن يفرق بينها .

إن «الناسا» وهى إدارة أبحاث الفضاء الأمريكية، التى وضعت رجلاً على القمر فى الستينيات، تعتبر هى الأخرى منطقة مشوشة غير واضحة بدرجة أكبر من المشتريات الحربية (انظر الفصل التاسع عشر ـ الجزء الثانى). ورغم أن الناسا إدارة حكومية، إلا أن الجهود الفضائية الأمريكية كانت مشروعاً تعاونياً ضخماً، اشترك فيه عديد من المنظمات المستقلة المدارة ذاتياً وعدة إدارات حكومية وجامعات وأفراد وكذلك منشآت الأعمال الحرة – كلها عملت سوياً لتنفيذ مهمة مشتركة عامة . لقد كان الهيكل القانونى لهذا الأمر علاقة تعاقدية . وتم العمل الفعلى فى شكل شركة تضامن اتخذت فيها منشآت الأعمال الحرة القيادة فى كثير من الأحيان، فوضعت السياسية العامة، ووضعت أهدافاً ومستويات قياسية. لقد شرح مدير تنفيذى فى الناسا الأمر قائلاً: «فى المشتريات الحربية، يكون للحكومة دائماً مفتش فى مصنع المتعهد لمراقبة عمله». أما فى الناسا فليس من الغريب أن نجد مفتشاً من جانب المتعهد الذى يكون شركة عمل حر، فى أحد المرافق الحكومية لمراقبة العمل الذى تقوم به الحكومة» .

ستكون هناك مهام مشتركة أكثر وأكثر ستقوم فيها الحكومة بالعمل مع منشآت العمل الحر كفريق عمل واحد، حيث تكون القيادة لواحد منهم أو للآخر حسبما يتطلب الموقف. وهناك المهام الخاصة بالبيئة، وهناك المهمة الكبرى الخاصة بالاقتصاد فى

استغلال موارد العالم، وهناك مشكلات المدن الكبرى، وهناك البحوث التكنولوجية والاجتماعية وغيرها. أما مهام نوعية الحياة فربما تكون مهام مشتركة، تتولى فيها المؤسسات غير الحكومية المسئولية الاجتماعية للتنفيذ، في حين تكتفى الحكومة بتزويدها بالأموال اللازمة.

وهذا يصعب أن يتناسب مع نموذج الاقتصاد الموجه. فلم يعد رجل الخدمة المدنية يشكل ويوجه مجتمعاً منفصلاً من منشآت العمل الحر. ففى بعض العلاقات، سيكون من الضرورى أن يصبح شريكاً، وليس الشريك الأكبر بالضرورة. وفى بعض العلاقات الأخرى مثل مجالات البنوك والتأمين، قد يقوم بأعمال المتحدث الرسمى لمنشآت العمل الحر ـ الذى يكون بعضه عملاً خاصاً وبعضه، وبخاصة في أوروبا، مملوكاً للحكومة - إزاء السياسة العامة. وفى حالات أخرى ـ خاصة فى العلاقات مع الشركات المتعددة الجنسيات ـ تقوم منشآت الأعمال الحرة الخاصة بتمثيل «السياسة العامة» لحكومتها، مثلما يحدث فى الاتحاد الأوروبى، أو فى تطوير اقتصاديات الدول الآخذة بأسباب النمو فى حين يدافع رجل الخدمة المدنية عن «المصالح الخاصة» للصناعة الداخلية. ومع ذلك، فإن الاقتصاد الموجه مازال يمكنه قبول هذه الأمور مع أن الضغط كبير.

إلا أن الاقتصاد المختلط لا يتوافق على الإطلاق مع نموذج القوانين، وهذا يفسر الصعوبة التى تجدها الأحزاب السياسية الأمريكية والمتحدثون السياسيون الأمريكيون والمعلقون السياسيون الأمريكيون فى شرح الطريقة التى تعمل بها الحكومة والاقتصاد بالفعل.

2 ـ والعامل الثانى الذى لا يمكن تحويله ليتماشى مع النماذج التقليدية هو الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات. إن هذه الشركات المتعددة الجنسيات ـ كما سيأتى شرحها فيما بعد (انظر الفصل 11 ـ الجزء الثالث) ـ هى استجابة للانفصال - أو على الأقل الجفاء بين الاقتصاد والسيادة، بعد زواج دام بينهما ثلاثمائة سنة. فلا يمكن تعريف الاقتصاد بأنه اقتصاد قومى حتى فى أقوى وأكبر الدول مثل الولايات المتحدة. إلا أن السيادة ما زالت تعتبر شيئاً قومياً خالصاً، فلا توجد أى إشارة على أن شيئاً ما سيأخذ مكان السيادة السياسية للدولة. إلا أن هناك اقتصاداً عالمياً حقيقياً يتحمل الديناميكية

الاقتصادية، ويقرر بالفعل التطورات الاقتصادية عبر العالم، وله تأثير مباشر على السلوك الاقتصادى والنشاط والنتائج فى الاقتصاديات القومية، ومع ذلك فإن هذا الاقتصاد العالمى بعيد كل البعد عن السيادة السياسية .

والتطور الذى سلكته وسببته الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات هو الذى تحدى نموذج التجاريين تحدياً مباشراً. وكان الانفصال بين الاقتصاد والسيادة غير وارد بالنسبة لنموذج التجاريين. ولقد فهم الجنرال ديجول هذا بوضوح، وكان قراره بمنع منشآت العمل الحر الفرنسى من التحول إلى شركات متعددة الجنسيات قراراً حكيماً، ولكنه كان أيضاً قراراً عديم الجدوى .

ولا يستطيع نموذج القوانين أيضاً التعامل مع الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات .

وليس من باب الصدفة أن يقوم الشعبيون فى الولايات المتحدة بمهاجمة الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات ، فجريمة الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات بالنسبة لتقاليد نموذج التجاريين، أنها ليست أداة للسيادة السياسية، ولا يمكنها أن تكون كذلك. أما بالنسبة للشعبيين ذوى تقاليد نموذج القوانين الأمريكى، فإن جريمة الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات أنها ليست أداة للأخلاقيات الأمريكية، ولا يمكنها أن تكون كذلك. وعلى العكس، يجب على هذه الشركات المتعددة الجنسيات أن توائم نفسها فى كل دولة مع المعتقدات الأخلاقية والقانونية للسيادة السياسية فى الدولة التى تعمل بها .

ولا يستطيع كلا النموذجين التوافق مع النتائج الطبيعية لاقتصاد عالمى حر، بعيداً عن السيادة السياسية لأى دولة : مع نقد عالمى، ومع آلية ائتمانية لها «بنك مركزى» حر لا ينتمى لأى دولة. إلا أن هذا هو الاتجاه الواضح أمامنا، والحقيقة أن قبول حقوق السحب الدولى الصادر من صندوق النقد الدولى «كنقد إضافى» فى اتفاقية سميثونيان فى ديسمبر عام 1971 كان خطوة حاسمة. وإذا استمر التطور على هذا الخط، فلن يمكن الحفاظ على كلا النموذجين: التجاريين والقوانين، حتى كتجريد فكرى .

3 ـ فى مجتمع المنظمات تصبح الحكومة مؤسسة ذات غرض واحد، وليست

المؤسسة الشاملة. ومثل هذا المجتمع ينشيء مسئولية اجتماعية لدى مجموعات القيادة غير الحكومية، وبخاصة لدى مدير منشأة العمل الحر. ولهذا، فهو يحدد تفرد المركز الخاص بالحكومة ودورها. أما المؤسسات الأخرى فلا يمكن النظر إليها، كما كان الحال فى نموذج التجاريين، أى كخدم وجوار للسياسة القومية .

إن الأمر الذى جعل ديجول يصبح شخصية مهمة ومؤثرة، هو رفضه لقبول هذا الأمر. فلقد صمم ديجول على الأولوية الخالصة للسياسة الكبرى، ليس على الاقتصاد فحسب بل على الفنون والتعليم. وهكذا، بدا ديجول واضحاً ثابتاً على المبدأ. ولكن هذا جعل سياسته تبدو متخلفة. وفى النهاية بدت سخيفة حتى لأقرب المفضلين والمعجبين بهذا الرجل العظمى .

ويواجه نموذج القوانين أيضاً صعوبات فى مجتمع ينتظر فيه أن تتولى منشآت العمل الحر المسئولية الاجتماعية. وكان موقف هذا النموذج دائماً، والأساس فى إصراره على علاقته العدائية مع منشآت العمل الحر، نابعاً من أن منشآت العمل الحر يجب تقييدها ومراقبتها وتنظيمها وتحديدها وإذا لزم الأمر عقابها ـ خشية أن تتصرف على نحو غير مسئول ومعادى للمجتمع. ومن ثمة كانت الازدواجية التى تقترب من الفصام لدى الأمريكى التقليدى من حزب الأحرار الذى يطالب فى اللحظة نفسها بأن تنقسم جنرال موتورز أو آى بى إم، وأن تعبىء كل منهما مواردها لحل المشاكل الاجتماعية الكبرى .

4 ـ وأخيراً، هناك ظهور المدير المحترف فى مواجهة صاحب العمل ومنظم العمل. وفى حين تتحدث النماذج التقليدية عن رجل الأعمال، فالحقيقة فى هذه الأيام هو المدير. وهذا يعنى أن مديرى منشآت الأعمال الحرة قد ظهروا كمجموعة تشبه فى أصلها وتعليمها وخلفياتها وقيمها رجال الخدمة المدنية إلى حد بعيد. (وبريطانيا العظمى هى الاستثناء الوحيد على هذا ـ والذى يتغير فى سرعة). وفى الوقت نفسه يجرى تحول رجال الخدمة المدنية (وكذلك مجموعات القيادة فى مؤسسات أخرى) ليصبحوا مديرين .

ويشكل هذا التطور خطراً فى تحويل منشآت العمل الحر إلى بيروقراطية ، ويلغى أيضاً الحدود المميزة القديمة. وبالتالى يهدم التميز الذى قام على أساسه كل من نموذج التجاريين ونموذج القوانين .

ولا يتوافق ظهور المديرين كمجموعة قيادية بالذات مع نموذج التجاريين، ولا يتوافق أيضاً مع تقاليد نموذج القوانين بخصوص الميل المتزايد نحو اعتبار إدارة منشآت العمل الحر كنموذج للإدارة الشعبية .

وقد يقال أن هذه المشاكل تخص الحكومة ولا تخص منشآت العمل الحر. ولكن هناك خطراً كبيراً فى أن تغفل منشآت العمل الحر والإدارة حقيقة أن لا يستطيع نموذجا العلاقة التقليدية المتأصلة تنظيم وهيكلة حقائق العلاقة على نحو ملائم .

والحلول، كما سبق القول، ليست على مرمى البصر .

وقد يجادل الماركسيون المحافظون فى هذا الأمر، ولكن الحقيقة فى الدول الشيوعية ما هى إلا عمليات ترقيع مما يزيد التوتر والحلول الوسطى غير المجدية وسوء الأداء. إن الصراع فى الدول الشيوعية بين «المحافظين» الذين يريدون الحفاظ على الاقتصاد الموجه و«الواقعيين» أو «الأحرار» الذين يريدون «استقلال» المشروع والأسواق، ليس نتيجة لاتساع الفجوة بين نموذج الاقتصاد الموجه والحقيقة. كما أن خوف الروس من أى انحراف عن النموذج، سواء في يوغوسلافيا أو تشيكوسلوفاكيا أو الصين، إنما هو خوف من النتائج السياسية وليست النتائج الاقتصادية .

## خطوط إرشادية

هناك بعض مشاكل محددة يجب معالجتها، على الرغم من عدم وجود حلول معروفة أو نظرية سياسية جديدة أو نموذج جديد أكثر ملائمة. إن المطلوب هو «المواصفات». والمطلوب هو المعايير التى يمكن بواسطتها اختبار الإجابات المحددة للمشاكل المحدودة والحكم عليها ــ الخاصة والبراجماتية والمؤقتة . والمطلوب ــ الممكن الحصول عليه ــ هو خطوط إرشادية تقوى أو على الأقل تحمى العلاج لمشاكل محددة واحتياجات أساسية بعيدة المدى ومتطلبات الأمة من حيث الحكومة والاقتصاد ومشروع العمل الحر .

1 ــ وأول هذه المواصفات، هى أن المنظمات الاقتصادية فى المجتمع ــ أى منشآت العمل الحر ومديريها ــ تتطلب استقلالية ومساءلة وذلك :

ــ لصالح الاقتصاد؛

- من أجل حكومة قوية وفعالة؛
- لصالح المجتمع نفسه .

وقد يكون شعار «المشروع المسئول» أفضل من شعار «المشروع الحر» .

ولكى تكون المؤسسات الاقتصادية ومديروها مسئولين عن الأداء، يجب أن يكون لها حكم ذاتى واستقلال داخلى. فلا يمكن أن يكون المرء مسئولاً عن شىء لا سلطة له عليه، ولا يتحكم فيه. ويجب أن تكون مشاريع العمل الحر والإدارات تحت اختبار الأداء وإلا تتوقف عن الأداء. وعليها أن تكون قادرة على تخصيص الموارد الاجتماعية والاقتصادية بطريقة عقلانية إزاء معايير موضوعية، وإلا فإن هذه الموارد ستكون فى غير مكانها .

وليس هذا مسألة ملكية . فهو يتطلب اختباراً للسوق، ويتطلب قراراً خاصاً بالسوق من خلال الأبعاد الاقتصادية الثلاثة، وهى- سوق السلع والخدمات، وسوق رأس المال والاستثمار، وسوق الوظائف والحياة الوظيفية .

وأخطر هذه الأبعاد الثلاثة هو البعد الخاص برأس المال. إن موارد المستقبل تخصص فى سوق رأس المال على أساس توقع الأداء، ولذا لا يحتاج سوق رأس المال إلى لائحة تنظيمية فحسب بل يحتاج إلى حرية الإرادة .

ولكن هناك أيضاً حاجة إلى اقتصاد مفتوح الطرف، اقتصاد يمكن أن تولد فيه منشآت الأعمال الحرة، كما أنه اقتصاد يمكن أن تموت أيضاً فيه منشآت الأعمال الحرة. إنه نقطة الضعف فى نظام اقتصادى تمتلكه الدولة أو تسيطر عليه الدولة فلا يسمح فيه لمنشآت الأعمال الحرة بالإفلاس، وفى حالات نادرة يمكن تصفيتها. ولكن من الواضح أن رفاهية المجتمع والاقتصاد يتطلبان نظاماً تنفيذياً سليماً لمنشآت العمل الحر .

ولسوف يصدق هذا ، بصفة خاصة ،فى العقود القادمة. فهى ستكون عقود تغييرات. فإذا لم تتح الفرصة لمنشآت الأعمال الحرة، وحتى الكبيرة والهامة، بأن تذهب من الوجود ، فإن المجموعة الاقتصادية سوف يصيبها الهرم وتصبح غشاءً صلباً وتتحجر تماماً. وهذا لن يمنع التغيير.بل بالحرى سيجعل التغيير يتحول إلى تهديد ينذر بكارثة بدلاً أن يكون تعديلاً تدريجياً .

وهناك حاجة إلى تخفيف التأثير الاجتماعى لمثل هذه التغييرات. وقد تمت مناقشة ذلك من قبل (فى الفصل 22 فيما يتعلق بخطة رين السويدية). وتكمن قوة خطة رين على وجه الدقة فى أنها تحوّل ما كان يمكن أن يكون كارثة فردية إلى «مخاطرة غير مضمونة»، من خلال الاستخدام الكامل لآلية السوق .

وتكمن طاقة الحكومة على الأداء فى استقلالية منشآت العمل الحر والإدارة. وقد يجعل أى إجراء سياسى من قرارات التخصيص عملية ضئيلة ومؤلمة. فهى تعرقل الحكومة وتحملها أعباء كبيرة فلا يمكنها التحرك على الإطلاق أو اتخاذ قرارات أو أن تكرس نفسها للمهام الحكومية بطريقة صحيحة .

ويحتاج المجتمع أيضاً إلى إدارة ذاتية مستقلة. ومديرو المنظمات الكبرى هم المجموعات القيادية لمجتمع المنظمات. إلا أن المجتمع السليم يحتاج إلى مجموعات قيادية متعددة، ذات قيم مختلفة وأولويات مختلفة و«أساليب» مختلفة. ويتطلب بدائل ـ فى الحياة الوظيفية وسلمها الوظيفى وفى وجهات النظر، وفى أساليب الحياة. وإلا فإنها ستنحط إلى شكل ثابت، وتفقد قدرتها على التغيير. وإذا برزت الحاجة إلى التغيير ـ وهو كثيراً ما يحدث ـ فلن يتخيل أحد تصرفاً يختلف عما اعتاد عليه كل فرد فى مجموعة القيادة، واعتبره تصرفاً «صحيحاً» إن لم يكن «قانوناً من قوانين الطبيعة» غير قابل للتغيير. وفى الوقت نفسه سيكون الأفراد القادرون الطموحون الذين لا يستطيعون التوافق مع النمط الواحد فى المجموعة القيادية الوحيدة كالأغراب المنبوذين .

والمجتمع السليم خليط من الثقافات المتضادة. إنها ليست فى حاجة إلى الصراع؛ وفى الواقع يكون بينها احترام متبادل فى المجتمع السليم . ولكنها يجب أن توجد وتتعايش على نحو تنافسى. وفى المجتمع الذى تكون فيه الثقافات وأساليب الحياة، هى تلك التى للمنظمات الكبرى ، تتطلب السلامة الاجتماعية استقلالية المجموعات القيادية الكبرى، كما تتطلب استقلالية منشآت العمل الحر واستقلالية الإدارة .

2 ـ ولكن المجتمع يحتاج أيضاً إلى حكومة سليمة تؤدى وظائفها، خاصة فى مجتمع معقد يعتمد بعضه على بعض على نحو ما أصبح مجتمعنا .

إننا نحتاج إلى الحكومة كصانعة للقرارات السياسية ربما أكثر من أى وقت مضى. وفى الوقت نفسه، نجد أن قدرة الحكومة يتهددها الخطر فى أن تكون صانعة للقرارات السياسية نتيجة لثقلها وحجمها وبيروقراطيتها. ويتزايد الخطر الذى يتهدد قدرة وطاقة الحكومة نتيجة لميل الحكومة للقيام بأعباء كثيرة، ونتيجة لوعودها الكثيرة بقيامها بعمل الكثير. فكلما ازدادت الحكومة بدانة ازدادت وهناً وارتخاءً .

ولا يمكن لمنشآت العمل الحر وإداراتها أن تعيد الصحة للحكومة، فهذا عمل سياسى، ولكنها تستطيع على الأقل أن تعى الحاجة وأن تجتنب ـ فيما يتعلق بالعلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر ـ ما قد يضعف طاقة الأداء الخاصة بالحكومة كصانعة للقرار السياسى. إن مسئوليتها فى هذه الأمورمسئولية أخلاقية هى عدم تعمد الضرر .

## الشركات المساهمة المتعددة الجنسيات

3 ـ ويأتى المطلبان المتعلقان بالاستقلال الاقتصادى والحكومة الفعالة سوياً فى مشكلة رئيسية واحدة خاصة بالعلاقة بين الحكومة ومنشآت العمل الحر .

والشركة المساهمة المتعددة الجنسيات (انظر الفصل 11 ـ الجزء الثالث) هى إنجاز اقتصادى هام لفترة مابعد الحرب العالمية الثانية، بل ربما كانت أكثر الابتكارات الاجتماعية فائدة فى هذا القرن. وهى أيضاً مشكلة صعبة. والمطلوب هو وضع علاقة تضمن كل من الاقتصاد العالمى الحقيقى والسيادة السياسية للحكومات القومية فى ظل تعايش سلمى. وإلا فإننا سنعرض للخطر أو ندمر التطورات الواعدة وهى منشآت الأعمال الحرة المتعددة الجنسيات، ونهدر القدرة على الرؤية السياسية والعمل السياسى والمجتمع السياسى .

4 ـ إن الحاجة إلى التفكير فى العلاقة بين الحكومة ومنشأة العمل الحر ليست ، فى الأساس، نتيجة أزمة فى منشأة العمل الحر، بل إنها نتيجة لأزمة خطيرة فى الحكومة. ولكن على مديرى منشآت لعمل الحر النظر إلى العلاقة مع الحكومة والمجتمع على أنها إحدى المهام الخاصة بهم، إذ لا يمكنهم انتظار العالم السياسى أو واضع النظريات الاقتصادية. والموقف السلبى البحت الذى يقاوم كل تعد حكومى لن يكون مؤثراً أبداً، وكل

ما سيفعله هو التعطيل، والمطلوب أعمال إيجابية وحاسمة .

ولسنا بحاجة إلى مزيد من القوانين، فلا توجد دولة فى هذه الأيام تعانى من نقص القوانين. وإنما نحن بحاجة إلى نموذج جديد. وكل ما يمكن أن نتوقعه هو إجابات وردود مؤقتة لمشاكل محددة. وهذه الإجابات يجب أن تكون متوافقة مع الحد الأدنى للمواصفات. وأن تحافظ على استقلالية ومسئولية مشروع العمل الحر وإدارة منشآت العمل الحر، وأن تصون مجتمعاً حراً مرناً قادراً على التغيير، كما يجب أن تتناغم مع الاقتصاد العالمى المتعدد الجنسيات ومع سيادة الدول، وأن تشجع الحكومات القوية القائمة بالأداء .



# عدم تعمد الإضرار :
# أخلاقيات المسئولية

***أخلاقيات رجال الأعمال : السؤال الخاطىء ؟ - مجموعات القيادة وليس القادة - ماذا يعنى احتراف الإدارة - مبدأ المسئولية - عدم تعمد الإضرار - المسئولية الاجتماعية مقابل «عضوية النادى» - مرتبات ومكافآت كبار المديرين التنفيذيين وتفاوت الدخل - «القيود الذهبية» - الجدل الخاص بدافع الربح - الأداء الخاص والشخصية العامة.***

هناك الكثير من الكتابات عن أخلاقيات منشآت العمل الحر ومبادىء رجل الأعمال، وأغلبها ليس له علاقة بمنشآت العمل الحر، وله علاقة بسيطة بالأخلاقيات .

إن هناك موضوع رئيسى وواضح، وهو الأمانة، فلقد قيل لنا إن رجل الأعمال يجب ألا يقوم بالغش أو السرقة أو الكذب وألا يقبل الرشوة. ويجب أيضاً ألا يقوم أى فرد آخر بأى عمل من هذه الأعمال. ولا يعفى الرجال والنساء من التمسك بقواعد السلوك الشخصى العادية بسبب عملهم أو وظيفتهم، ولسوف يظلون بشراً عند تعيينهم فى وظيفة نائب رئيس أو رئيس مدينة أو عميد كلية مثلاً. وهناك دائماً من يقوم بالغش والسرقة والكذب وقبول الرشوة. إن المشكلة هى مشكلة القيم الأخلاقية، والقيم التعليمية، وقيم الفرد والعائلة والمدرسة. إلا أنه لا توجد مبادىء منفصلة خاصة بمنشآت العمل الحر أو مبادىء

خاصة نحتاجها لمنشآت العمل الحر .

إن كل ما نحتاج إليه هو أن نحدد عقوبات صارمة لكل من يخضع للإغراء ـ سواء كانوا تنفيذيين فى منشأة الأعمال الحرة أو غيرهم. ففى إنجلترا يميل القاضى إلى توقيع عقوبة أكبر فى حالات القيادة أثناء السكر، إذا كان المتهم قد درس فى مدارس عامة معروفة أو فى أكسفورد أو كيمبريدج. ويعلن ذلك فى الجريدة المسائية كالآتى : «خريج جامعة إيتون يُدان لقيادته السياوة وهو فى حالة سكر». ولا أحد يتوقع أن الدراسة فى جامعة إيتون تخرج قادة متعففين عن معاقرة الخمر. ولكنها مازالت علامة على التميز ، إن لم تكن امتيازاً . وعليه، فإن معاملة حامل علامة التميز بطريقة أكثر قسوة من عامل عادى سيجرح إحساس المجتمع بالعدالة. إلا أن أحداً لا يعتبر هذا مشكلة تخص «أخلاق خريجى جامعة إيتون» .

والموضوع العام الآخر فى مناقشة الأخلاق فى منشآت العمل الحر، لا دخل له بالأخلاق .

إن توظيف فتيات تحت الطلب لتسلية العملاء ليست أمور أخلاقية، بل أمور جمالية. والسؤال هنا : «هل أرغب أن أرى قواداً حين أنظر إلى نفسى فى المرآة أثناء حلاقة ذقنى؟»

من المستحسن أن يكون لدينا قادة يتسمون بالعفة، ولكن العفة للأسف ليست سائدة بين المجموعات القيادية، سواء أكانوا ملوكاً أم كونتات ، قساوسة أم جنرالات ، أو حتى مفكرين كالمصورين ودعاة الإنسانية فى عصر النهضة أو الطبقة المثقفة فى التقاليد الصينية. إن كل ما يمكن للرجل العفيف عمله، هو الانسحاب بشخصه من الأنشطة التى لا تتفق مع احترامه لذاته وإحساسه بالذوق الرفيع .

وأخيراً، تم إشراك المديرين كطرف ثالث فى دروس الوعظ فى الولايات المتحدة. ولقد قيل لنا إن هناك مسئولية أخلاقية لدى المديرين، يؤدون بها دوراً نشطاً وبناءً فى مجتمعهم لخدمة قضاياه، ويعطون من وقتهم لأنشطة المجتمع.. إلخ .

وهناك كثير من الدول التى لا تتماشى فيها هذه الأنشطة الاجتماعية مع العرف

التقليدى، واليابان وفرنسا مثالان على ذلك. ولكن عندما يكون لدى المجتمع تقليد خاص بالتطوع ـ مثل الولايات المتحدة ـ فلابد من تشجيع المديرين على المشاركة واتخاذ دور قيادى مسئول فى شئون المجتمع ومنظمات المجتمع. ولا يجب إطلاقاً أن نرغمهم على هذه الأنشطة، أو نثنى عليهم أو نكافئهم أو نرقيهم على أساس مشاركتهم فى هذه الأنشطة التطوعية. كما أن إصدار الأوامر أو الضغط على المديرين للقيام بهذه الأعمال أمر غير مشروع ، وسوء استخدام للقوى التنظيمية .

ويمكن أن يكون هناك استثناء للمديرين فى منشآت الأعمال الحرة، حيث تكون أنشطة المجتمع جزءاً حقيقياً من التزامهم نحو العمل. إن المدير المحلى لشركة التليفونات، مثلاً، الذى يشارك فى أنشطة المجتمع، إنما يقوم بذلك كجزء من واجباته الإدارية، وكممثل للعلاقات العامة عن شركته. وينطبق الشىء نفسه على المدير المحلى لشركة سيرز وروبك، ومندوب العقارات والأراضى الذى ينتمى إلى عديد من الأنشطة الاجتماعية المختلفة، ويتناول غداءه كل يوم مع «نادى خدمة» مختلف، يعلم تماماً بأنه لا يخدم المجتمع، ولكنه ينمى عمله ويتصيد العملاء المنتظرين .

ولكن اشتراك المديرين فى المجتمع ـ على الرغم من أنه أمر مرغوب فيه ـ لا يمت للأخلاق بصلة، كما أنه لا يمت للمسئولية بصلة قوية. إن اشتراكهم ليس إلا إسهام لفرد بقدراته وطاقاته كجار وكمواطن ، وهو أمر يقع خارج عمله وخارج مسئوليته الإدارية .

## مجموعات القيادة وليس القادة

تنبع مشكلة الأخلاق المميزة للمدير من أن مديرى المؤسسات ـ على مستوى الجماعة ـ يشكلون مجموعات القيادة فى مجتمع المنظمات. أما على المستوى الفردى، فالمدير ليس إلا موظف .

وهذا الأمر معروف تماماً لدى عامة الشعب. إن أقوى رئيس لأكبر شركة مساهمة غير معروف لدى عامة الشعب، وفى الحقيقة ، نادراً ما يعرف أغلب موظفى الشركة اسمه، وقد لا يمكنهم التعرف عليه شكلاً. وربما يدين بمركزه كلية لجدارة شخصية وأداء ثابت، ولكنه يدين بسلطته ومركزه كلية لمؤسسته.إن الجميع يعرفون شركة جنرال إليكتريك

وشركة التليفونات وميتسوبيشى وسيمنس وشركة يونيليڤر. لكن من الذى يرأس هذه الشركات المساهمة العظيمة ومن يرأس جامعة كاليفورنيا ومدرسة البوليتكنيك ومستشفى جاى فى لندن فذلك أمر يهم بالدرجة الأولى مجموعة القيادة فى داخل هذه المؤسسات .

ومن ثمة فليس ملائماً أن نعتبر المديرين بمثابة قادة. إنهم «أعضاء مجموعة القيادة». ولكن المجموعة تحتل مركزاً مرموقاً محترماً له سلطة. ولذلك، فإن لها مسئولية، وقد اهتمت الفصول السابقة بذكر هذه المسئولية .

ولكن، ماهى المسئوليات، وماهى أخلاق المدير الفرد كعضو فى مجموعة القيادة ؟

وبما أن المدير أساساً عضو فى المجموعة القيادية فهذا يتفق مع ما جرت عليه التقاليد حول معنى مصطلح «المهنى المحترف» . فالعضوية فى مثل هذه المجموعة تمنح منزلة رفيعة ومركزاً وشهرة وسلطة، وتمنح أيضاً واجبات معينة. ومن الخطأ أن نتوقع أن يكون كل مدير قائداً، فهناك فى كل مجتمع متقدم الآلاف بل الملايين من المديرين ــ والقيادة دائماً استثناء نادر، وتقتصر على أفراد معدودين. ولكن المدير يكون مطالباً دائماً بأخلاق المهنة وأخلاق المسئولية، طالما كان عضواً فى مجموعة القيادة .

## عدم تعمد الإضرار

عرفت مسئولية المهنى المحترف بوضوح منذ 2500 عام فى القَسَم الذى أطلقه الطبيب اليونانى هيپوقراط Hipprocrates بالولاء للمهنة وشرف احترافها، وهى تعنى «قبل كل شىء، عدم تعمد الإضرار» .

إن أى محترف سواء أكان محامياً أم مديراً أم طبيباً لا يمكنه الوعد بأنه سوف يصنع الخير بالفعل لعميله . وكل مايمكنه هو محاولة ذلك، ولكن يمكنه الوعد بأنه لن يقوم بالإضرار به عن علم وقصد. وعلى العميل بدوره أن يثق فى أن المهنى المحترف لن يضره عن قصد ، وإلا فلن يمكنه الوثوق به قطعياً. ويجب أن يكون للمهنى المحترف استقلال ذاتى. ولا يجوز للعميل التحكم فيه أو الإشراف عليه أو توجيهه. ويجب أن يكون منفرداً فى أن معرفته وحكمه موثوق بهما فيما يختص بالقرار. إلا أن أساس استقلاليته هو أنه يرى

نفسه «متأثراً بالصالح العام». أى أن المهنى المحترف يكون «منفرداً» بمعنى أن يكون استقلالياً، ولا يخضع لتحكم سياسى أو أيديولوجى. وهو يعتبر «عمومياً» بمعنى أن مصالح ورفاهية عميله هى التى تضع حدوداً لأفعاله وكلماته، وأن يكون مبدأ «عدم الإضرار عن عمد» هو القاعدة الأساسية لأخلاق المهنة، والقاعدة الأساسية لمبدأ خاص بالمسئولية العامة .

وهناك مجالات هامة لا يدرك فيها المديرون، وبخاصة العاملون منهم فى منشآت الأعمال الحرة ، أنه لكى يسمح لهم فيها بالانفراد والاستقلالية، يجب عليهم فرض مسئولية أخلاق المهنة على أنفسهم. وما زال عليهم أن يتعلموا أن من وظيفتهم إمعان النظر فى أعمالهم وكلامهم، وتصرفاتهم ليتأكدوا من أنهم لا يقومون بالإضرار عن عمد .

ولقد تمت مناقشة واحد من هذه المجالات وربما أهمها (فى الفصل 25). والمدير الذى يخفق فى التفكير والعمل على إيجاد الحل المناسب لأثر من آثار عمله؛ لأن ذلك يجعله «غير محبوب فى النادى»، فهو بذلك يضر عن عمد. وهو يعين على استشراء نمو سرطانى. وهذا عمل يتصف بالغباء. وفى النهاية يضر بمنشأة العمل الحر أو الصناعة أكثر من ضرر يمكن وصفه بأنه سماجة ممجوجة ، ويعد كذلك انتهاكاً لأخلاق المهنة .

بيد أن هناك أيضاً مجالات أخرى. ويميل فيها المديرون الأمريكيون بالذات إلى انتهاك القاعدة القائلة «عدم تعمد الإضرار»، وهى فى مجال :

- مكافآت كبار التنفيذيين ؛
- استخدام خطط المزايا لفرض «القيد الذهبى» على الموظفين فى الشركة؛
- أحاديثهم المنمقة عن الربح .

وقد تسبب أحاديث المديرين وأفعالهم فى هذه المجالات تمزقاً اجتماعياً، وتنزع إلى حجب الحقائق السليمة وإيجاد الأمراض أو على الأقل الوساوس الاجتماعية . وتميل أيضاً إلى تضليل وعرقلة التفاهم. وهذا ضرر اجتماعى خطير .

## مكافآت كبار التنفيذيين والتفاوت الاقتصادى

على عكس ماهو معتقد وذائع، أصبحت الدخول فى جميع البلاد المتقدمة أكثر مساواة عنها فى أى مجتمع لدينا سجل عنه، وبدأت فى أن تكون أكثر مساواة على نحو مطرد كلما ازداد دخل الأمة ودخل الفرد. وبنفس المفهوم وعلى خلاف الرأى السائد نجد أن المساواة فى الدخل ممثلة على أفضل وجه فى الولايات المتحدة .

إن أكثر مقياس موثوق به فى قياس مساواة الدخول، هو ما يطلق عليه معامل چينى، الذى ترمز فيه العلامة (صفر) إلى المساواة التامة فى الدخل، وترمز العلامة (واحد) إلى عدم المساواة الكلية التى يتسلم فيها فرد واحد من السكان كل الدخل. وكلما كان معامل چينى أقل، كان المجتمع أقرب إلى المساواة فى الدخل. وفى أوائل السبعينيات، كان معامل چينى فى أمريكا حوالى 35. 0، وهو حوالى الرقم نفسه فى كندا وأستراليا وإنجلترا وربما فى اليابان أيضاً. وكان المعامل فى ألمانيا الغربية وهولندا حوالى 0.40 ، وفى فرنسا والسويد حوالى 0.50 .

وفى منشآت الأعمال الحرة الأمريكية بالتحديد، نجد أن عدم المساواة فى الدخل بين أقل مرتب للفرد ومرتب الفرد المسئول ـ أى بين عامل على الماكينة ومدير مصنع كبير ـ يصل إلى واحد إلى أربعة على الأكثر، مع أخذ الضرائب فى الاعتبار. ويصل المرتب الذى يأخذه عامل الماكينة صافياً إلى منزله بعد الضرائب عام 1970 حوالى 7,500 دولار سنوياً. وبلغ دخل مديرى بعض المصانع بعد الضرائب، أكثر من 25,000 دولار، بما فى ذلك جميع المنح الإضافية. وإذا أدخلنا المزايا النقدية والعينية فى الاعتبار سيكون المعدل أقل مثلاً بنسبة واحد إلى ثلاثة (أو12,000 إلى 35,000 على الأكثر). ويسود معدل مماثل فى دول متقدمة أخرى مثل اليابان. ويجب القول هنا إن هذا يعتبر مساواة فى الدخل أكبر بكثير مما يوجد فى أى دولة شيوعية لسبب بسيط، وهو أن المستوى الاقتصادى للدولة الشيوعية أقل .

وفى روسيا حيث لا توجد تقريباً ضريبة على الدخل، نجد أن الفارق فى الدخل بين العامل الصناعى ومدير المصنع يصل إلى حوالى 1 إلى 7 دون احتساب المزايا العينية للمدير الروسى. ويعمل المديرون الروس على التطرف فى الوصول بالربح إلى الحد الأقصى، ويحضهم على ذلك نظام التعويض بالمنح المبنية على الربح. وفى الصين نجد أن

الفرق بين العامل ومدير المصنع يدور حول 1-6 تقريباً.

وسواء أكانت درجة عدم المساواة فى الدخل السائدة فى الولايات المتحدة «عالية جداً» أم «منخفضة جداً»، فهذه وجهة نظر. ولكن من الواضح أنه أقل بكثير مما تقبله الغالبية العظمى للشعب الأمريكي أو حتى تعتبره مرغوباً فيه. ويظهر كل مسح أن «نسبة الدخل التى تصل إلى من 1 إلى 10 أو 12» بين العامل ذى الياقة الزرقاء فى المصنع وبين «الرئيس الكبير» يمكن أن تعتبر مناسبة. وهذا يجعل «المرتب الصافى بعد الضرائب» للرئيس الكبير فى حدود من 75,000 إلى 100,000 دولار فى السنة ؛ وهو ما يساوى على الأقل 200,000 دولار كمرتب قبل الضرائب . وقلة من المديرين التنفيذيين لا يزيدون عن عدد أصابع اليد هم الذين يحصلون على هذا المبلغ الضخم بما فى ذلك المنح المخصصة لهم. وإذا قمنا بإجراء مقارنة، كما يجب أن تكون، بين الدخل الكلى بما فيه من المزايا الإضافية والمزايا المؤجلة وخيارات الأسهم وجميع أشكال المزايا الأخرى سنصل بمعدل 1 إلى 12، بعد الضرائب إلى مبلغ 150, 000 دولار. ولا يوجد أكثر من 12 فرداً من رجال القمة فى أضخم الشركات، يحصلون على «حزمة مكافآت إجمالية» قبل الضرائب، تصل إلى 300, 000 دولار ومافوقها، وهو الرقم الذى يصل بعد الضرائب إلى 150, 000 دولار. إن الأفراد المتخمين بالثروة ليسوا من بين الموظفين التنفيذيين ـ فنظام الضرائب يتولاهم تماماً (كما يجب) ـ ولكنهم، إما ورثة أصحاب الملايين من عهد ما قبل الضرائب أو أصحاب أعمال حرة صغيرة .

وتتناقص بانتظام مكافآت التنفيذيين بعد الضرائب، وبخاصة دخل الأفراد الذين فى القمة، خلال الخمسين عاماً الأخيرة بالنسبة للدخول التى يحصل عليها العمال اليدويون وموظفو الأعمال الكتابية .

والحقائق الخاصة بزيادة مساواة الدخول فى المجتمع الأمريكى واضحة للغاية. إلا أن الانطباع العام هو انطباع بالزيادة السريعة فى اللامساواة، وهذا وهم خطير، لأنه يفسد ويدمر الثقة المتبادلة بين الجماعات التى يجب أن تعيش وتعمل معاً. ومن الممكن أن يؤدى إلى إجراءات سياسية، لن تنفع أحداً، بل يمكن أن تضر المجتمع والاقتصاد والمديرين أيضاً ضرراً جسيماً .

وإلى حد ما، يعكس الاعتقاد فى نمو اللامساواة فى الدخل بالولايات المتحدة مشكلة أمريكا العنصرية. كما أن تفشى ظاهرة السكان السود الذين يعانون من البطالة وانتهاك الحقوق المدنية فى المدن الكبرى، أوجد مجموعة هامشية لافتة للنظر، تعانى من عدم المساواة فى الدخل إلى أقصى حد. وإن كان دخل الموظفين الزنوج آخذ فى الارتفاع بسرعة. ومن المحتمل ـ فى غضون عقد من الزمان ـ أن يتساوى مع الموظفين البيض الذين يقومون بنوع العمل نفسه، وأن أربعة أخماس الزنوج الأمريكيين موظفون ويعملون، فإن ذلك يميل إلى عدم الوضوح بسبب الفقر المدقع الذى يطحن المجموعات الصغيرة من السود العاطلين والمعاقين الذين يتركزون فى أحياء الغيتو الفقيرة فى قلب المدن الكبيرة .

والتضخم سبب آخر للاعتقاد الواسع الانتشار بخصوص اللامساواة المتزايدة فى الدخول . فالتضخم يعتبر سماً زعافاً ينخر فى جسد المجتمع، لأنه يدفع الناس إلى البحث عن الشرير المتسبب فى هذا التضخم. وتفسير علماء الاقتصاد بأن أحداً لا يستفيد بالتضخم،أى أن أحداً ليست لديه القوة الشرائية التى يأخذها التضخم بعيداً من أصحاب الدخول، كلام لا يعقل لدى الناس المحدودى الخبرة. فلابد أن أحداً استفاد من هذا، و«لابد أن أحداً قد سرق ما هو ملكى بحق». وعليه، فإن كل تضخم حدث فى العالم، أوجد حقداً طبقياً، وعدم ثقة متبادلة، ومعتقدات بأن «الفرد الآخر» يكسب بالحرام على حسابى «أنا». ودائماً تكون الطبقة المتوسطة هى التى تصاب بهذا الهوس فى فترات التضخم، وتنقلب ضد «النظام» فى الدولة. والتضخمات التى حدثت فى الستينيات فى الدول المتقدمة ليست استثناء على ذلك .

إلا أن السبب الرئيسى فى الوهم الخطير الخاص باللامساواة المتزايدة فى الدخل، هو كثرة الإعلان عن دخول ما قبل الضريبة الهائلة لقلة من الرجال فى قمة بعض الشركات المساهمة العملاقة، وكذا كثرة الإعلان عن الحوافز والمزايا المالية الإضافية لكبار المديرين التنفيذيين .

إن مبلغ 500, 000 دولار الذى يدفع للرئيس التنفيذى لإحدى الشركة المساهمة الكبرى سنوياً هو مبلغ وهمى، ويدفع من أجل المركز الاجتماعى، ولا يعتبر دخلاً، إذ يذهب أغلبه إلى الضرائب، مهما حاول المحامون إيجاد ثغرات للإقلال من الضرائب. أما

الإضافات فهى محاولات لوضع جزء من دخل المدير التنفيذى فى شريحة ضريبية أدنى إلى حد ما. إن كلا من الدخل والإضافات لاتخدم غرضاً اقتصادياً. ولكنهما من الناحية الاجتماعية والنفسية «يضران عن عمد»، ولا يمكن الدفاع عنها .

إن إحدى الطرق لدرء العداء، هو أن تقوم الشركات بإلزام نفسها بحد أقصى للمرتبات والمكافآت والمزايا بعد دفع الضرائب. إن المعدل 1 إلى 10 الذى تعتبره الغالبية العظمى للشعب الأمريكى مقبولاً تماماً، هو فى الحقيقة أكبر من المعدل الحقيقى لمعظم الشركات. (وأود هنا أن أقترح بأنه يجب أن يكون هناك مجال للاستثناء الخاص : أى الحالات النادرة «مرة واحدة فى العمر» بأن تمنح مكافأة كبرى خاصة لأحد الأفراد، مثل عالم بحوث أو مدير أو مندوب مبيعات ممن قاموا بإسهام غير عادى فى العمل) .

ولكن من المهم أيضاً أن يتقبل المديرون المسئولية الاجتماعية للعمل على إيجاد نظام ضريبى متعقل، يستبعد محاولات التلاعب الضريبى والاضطرار إلى استخدامه .

وهناك قضية مهمة خاصة بالحوافز المناسبة لكبار المديرين التنفيذيين الذين حققوا إنجازا عالياً، تفضل فيها الحوافز النقدية عن الحوافز الخفية مثل الهبات الإضافية، فإذا أخذها نقداً، فإنه سيتمكن من اختيار أوجه إنفاقها، بدلاً من المنعشات التى تقدمها الشركة، سواء أكانت سيارة خاصة بسائقها الخاص أم منزلاً كبيراً أم مربية للأطفال كما يحدث فى السويد. وفى الحقيقة، فإن الدخول الحقيقية فى منشآت الأعمال الحرة الأمريكية لا تتسم بعدم المساواة الكافية. كما أن ضغط الفوراق فى الدخول منذ عام 1950، أصبح أمراً مقرراً اجتماعياً واقتصادياً .

ولكن الشىء المفسد حقاً هو الوهم بوجود اللامساواة فى الدخول. والسبب الرئيسى فى ذلك هو قوانين الضرائب. ولكن رغبة المديرين فى قبول هيكل ضريبى مضاد للقانون الاجتماعى، فضلاً عن القيام بدور فى هذا، يعتبر تعاوناً منهم فى القضية. وإذا لم يدرك المديرون أن هذا يعتبر انتهاكاً للقاعدة القائلة «لا إضرار عن عمد»، فإنهم فى النهاية سيكونون أكثر الناس معاناة .

## خطورة «القيود الذهبية»

والمجال الثانى الذى لا يلتزم فيه المديرون فى هذه الأيام بالمقولة «لا إضرار عن عمد» يعتبر وثيق الصلة بالمرتبات والمكافآت والمزايا .

ومنذ الحرب العالمية الثانية كانت المرتبات والمكافآت والمزايا تستغل فى إيجاد «قيود ذهبية» .

إن مزايا الإحالة للتقاعد والمكافآت الإضافية والمنح والأسهم المجانية، كلها أشكال للمرتبات والمكافآت والمزايا. ومن وجهة نظر المشروع الكبير، وكذلك من وجهة النظر الاقتصادية، تعتبر هذه المكافآت والمزايا كلها تكلفة عمل مهما كانت مسمياتها. وهى تؤخذ بهذا المعنى عندما يجلس المديرون للمناقشة مع اتحادات العمال. ولكن هذه المكافآت والمزايا تستخدم لتقييد الموظف إلى مستخدمه، ولإرغامه على البقاء معه دائماً على مدى سنوات عديدة. وتهيكل هذه المكافآت والمزايا بطريقة تجعل ترك الشركة يستلزم جزاءات خطيرة وخسارة فعلية فى المزايا المكتسبة من قبل، والتى تشكل أجوراً عن مدة خدمة سابقة.

وقد يكون هذا صحيحاً فى مجتمع اليابان، المبنى على التوظف مدى الحياة، والذى يستبعد التحرك بين الشركات. وحتى فى اليابان، لم تعد هذه القيود الذهبية مقبولة لدى الموظفين المهنيين والفنيين، والذين يحبون حرية الحركة بين الشركات لصالحهم الخاص، ولصالح الاقتصاد اليابانى، وكذلك لصالح الشركة اليابانية. أما فى الغرب ـ وبخاصة فى الولايات المتحدة ـ فإن هذه القيود الذهبية تعتبر أمراً مخالفاً للقوانين الاجتماعية .

والقيود الذهبية لا تقوى الشركة، فهى تؤدى فى النهاية إلى «الاختيار السلبى»، فالأفراد الذين يعرفون أنهم لا ينجزون فى وظائفهم الحالية ـ أى الأفراد الذين يعملون فى أماكن خطأ ـ لن يتحركوا بل سيظلون فى أماكنهم التى يعلمون أنهم لا ينتمون إليها. ولكن إذا استمروا فيها لأن جزاء ترك هذه الوظائف يكون فادحاً، فإنهم يقاومون ويمتعضون من هذا العمل. إنهم يعرفون أنهم وقعوا فى شرك رشوتهم وإنهم كانوا أضعف من أن يقولوا لا. ومن المحتمل أن يصبحوا حانقين مستاءين، يشعرون بالمرارة بقية حياتهم فى العمل .

إن القول بأن الموظفين بأنفسهم يتكالبون على هذه المزايا، لا يعتبر عذراً. فقد بدأت

عبودية الأرض أيضاً فى العصور الوسيطة ببحث دائب عن «مزايا الموظف» .

ولذلك، فمن الواجبات الملقاة على عاتق المديرين أن يفكروا جيداً وبمنطقهم التعقلى، أى من هذه المزايا يجب ربطه بالتوظف المستديم . فربما كانت خيارات الأسهم ملائمة فى هذا الصدد. أما استحقاقات المعاش ومنح الأداء والاشتراك فى الأرباح وغيرها فكلها أشياء «مكتسبة»، ويجب أن يحصل عليها الموظف دون الحجر على حقوقه كمواطن وكفرد وكشخص. وأخيراً، يجب على المديرين أن يعملوا على إجراء التغيير المطلوب فى قوانين الضرائب .

## الأحاديث المنمقة حول دافع الربح

وأخيراً، يمكن للمديرين، من خلال أحاديثهم المنمقة أن يجعلوا من المستحيل على الجمهور فهم الحقيقة الاقتصادية. وهذا الأمر يعد انتهاكاً للمطلب الخاص بأن المديرين بصفتهم قادة لا يتعمدون الإضرار. ويصدق هذا بالذات على الولايات المتحدة وأوروبا الغربية أيضاً. فما زال المديرون فى الغرب يتحدثون باستمرار عن دافع الربح. ومازالوا يعرفون هدف منشآت أعمالهم الحرة بأنه الوصول بالربح إلى الحد الأقصى. ولا يؤكدون الوظيفة الموضوعية للربح، ولا يتحدثون عن المخاطر ـ أو نادراً ما يفعلون. ولا يؤكدون أهمية الحاجة إلى رأس المال . ولا يذكرون تكلفة رأس المال ناهيك عن ضرورة قيام منشأة العمل الحر بإنتاج ربح كاف للحصول على رأس المال المطلوب بأقل تكلفة .

ويشكو المديرون دائماً من العداء للربح. ولا يدركون أن أحاديثهم المنمقة هى أحد الأسباب الرئيسية لهذا العداء. فالمصطلحات التى تستخدمها الإدارة فى كلامها مع الشعب تخلو من أى تبرير محتمل للربح أو شرح لوجوده أو لوظيفة يؤديها هذا الربح. فليس هناك إلا دافع الربح، أى رغبة بعض الرأسماليين المجهولين، ولا يوضحون السبب فى أنه يتعين مجاراة المجتمع لهذه الرغبة. ومع ذلك، فإن الربحية مطلب مهم للمجتمع والاقتصاد.

إن الممارسة الإدارية فى أغلب الشركات الأمريكية الكبرى رشيدة تماماً. ولكن الأحاديث المنمقة هى التى تحجب الحقيقة، وتنذر بالتالى بتدمير منشآت العمل الحر

والمجتمع معاً. ولا ريب أن بعض الشركات الأمريكية قدرت الربحية على أنها أدنى مطلب ممكن، وكانت النتيجة أنها فى أغلب الظن حطت من قدر الربحية التى تتطلبها الشركة حقاً ( ناهيك عن التآكل التضخمى لرأس المال ، انظر الفصل التاسع) . وبنت تخطيطها للربح على هدفين، هما : ضمان الحصول على رأس المال المطلوب، وتقليل تكلفة رأس المال إلى الحد الأدنى. وفى المحيط الأمريكى، ونظراً لهيكل سوق رأس المال بالولايات المتحدة، فإن مفتاح الوصول بتكلفة رأس المال إلى أدنى حد، هو المعدل العالى بين السعر والمكاسب. والوصول إلى الأرباح المثالية يكون باستراتيجية رشيدة تميل إلى تخفيض التكلفة الفعلية لرأس المال على المدى الطويل .

إلا أن هذا لا يبرر الاستمرار فى الأحاديث المنمقة بخصوص الدافع للربح، فهو لا يخدم أى غرض إلا الاضطراب والشعور بالمرارة .

وهذه الأمثلة الخاصة بالمجالات التى لم يتمسك فيها المديرون بقاعدة «عدم تعمد الإضرار» هى أساساً أمثلة أمريكية، وهى تنطبق إلى حد ما على أوروبا الغربية، ولكنها نادراً ما تنطبق على اليابان. ومع ذلك، فإن المبدأ ينطبق على جميع الدول ، الدول النامية والمتقدمة بالقدر نفسه . وهذه الحالات مأخوذة من إدارة منشآت الأعمال الحرة، ولكن المبدأ ينطبق على المديرين فى جميع المؤسسات الموجودة فى مجتمع المنظمات .

فى أى مجتمع تعددى، كانت المسئولية الخاصة بصالح الشعب هى المشكلة والقضية الرئيسية. ولا يستثنى من هذا مجتمع المنظمات التعددى. ويمثل قادته «مصالح خاصة»، أى المؤسسات المصممة للوفاء بحاجة محددة وجزئية للمجتمع. إن قادة هذا المجتمع التعددى الخاص بالمنظمات، هم بحق خدام هذه المؤسسات. كما أنهم، فى الوقت نفسه، أكبر مجموعة قيادية عرفها وأوجدها هذا المجتمع. وعليهم خدمة كل من : مؤسستهم والمصلحة العامة. وإذا ما أراد المجتمع أن يؤدى وظيفة ناهيك عن أن يظل مجتمعاً حراً، فسيبقى المديرون «منفردين» فى مؤسساتهم، بغض النظر عمن يمتلكهم وكيف، وستبقى لهم الذاتية والاستقلالية فى العمل. ولكنهم يجب أن يكونوا شعبيين وعموميين فى أخلاقهم ومبادئهم .

وتكمن المشكلة الأخلاقية المحددة لمجتمع المنظمات فى هذا التوتر الذى يكتنف

الوظيفة الخاصة للمدير، أى فيما بين الاستقلالية الضرورية لمؤسسته ومساءلتها عن رسالتها وغرضها، وبين الصفة العامة الشعبية للمدير. وربما يبدو مبدأ «عدم تعمد الإضرار» أقل شراسة عند مقارنته بالصرخات المدوية من أجل «فن الحكم»، التى تزخر بها البيانات العامة حول المسئولية الاجتماعية فى هذه الأيام. بيد أن، الأطباء اكتشفوا منذ زمن طويل، أنه ليس من السهل التمسك بهذا المبدأ. إن تواضع هذا المبدأ وتقييده الذاتى يجعلان منه القاعدة الصحيحة للأخلاق التى يحتاج إليها المديرون، ألا وهى أخلاق المسئولية .

# Contents

**INTERNATIONAL PUB. & DIST. HOUSE**

8 Ibrahim El-Orabi St., El-Nozha Elgedida - Heliopolis - Cairo
Tel.: 00 (202) 2990970 / 2993221 - Fax: 00 (202) 2990970
P.O.Box: 5599 Heliopolis West - Cairo - Egypt

# MANAGEMENT

By : Peter F. Drucker

هذا الكتاب

عمل بدون إدارة ناجحة ، بمثابة جسد بلا عقل أو سفينة بلا ربان .

والإدارة هى ضابط الأيقاع لسيمفونية العمل وهى المصباح الذى يكشف الدروب المظلمة ، والباب السحرى لعبور الأزمات ...

وقد لاحظنا افتقار المكتبة العربية إلى مرجع قيم فى علوم الادارة يكون ملاذاً نلجأ إليه ليضع أقدامنا على الطريق السليم .

وبيتر دراكر مؤلف هذا الكتاب يعد من أشهر علماء الإدارة فى العالم وله العديد من المؤلفات القيمة فى هذا المجال ، والذى يلقب عالمياً «بالمؤسس الأول لعلم الإدارة» وهو يقدم أفكاره فى هذا الكتاب فى ثلاثة أجزاء ...

الجزء الأول : يتحدث عن مهام الإدارة بالتفصيل سواء بالنسبة لمنشآت العمل أو أجهزه الخدمات العامه ، وتأثير المدير ومسئولياته ، والابعاد الزمنية وإدارة تنظيم العمل .

الجزء الثانى : يتناول وظيفة المدير وعمله والوظائف الادارية وروح الآداء والمهارات الفردية والتنظيم الإدارى والهياكل التنظيمية وكيفية تصميمها .

الجزء الثالث : يتحدث عن الإدارة العليا ومهامها وتنظيماتها ، ودور مجالس الإدارة وسائر المنظمات وكيفية إداره المؤسسات العالمية .

**إن هذا الكتاب فى اعتقادنا جهد متميز لعالم متمرس قدم فيه عملا رائعا سينتزع بلا شك مكانة متميزة فى مكتبتنا العربية .**

ولا يفوتنا أن نشيد بالجهد الوافر لفريق العمل المتكامل الذي قدم الترجمة الوافية والمراجعة الدقيقة ، مع ما أبداه الناشر من شجاعة تحسب له حتى يرى هذا الكتاب النور .

International Publishing & Distribution House
Cairo - Egypt

I.S.B.N 977-282-003-x